



## Loppukäyttäjän tarvekartoituksen tuomat hyödyt myyntiprosessissa ja asiakkuuden hallinnassa. Case Aspiration Finder

Antti Lehto

Opinnäytetyö  
Myyntityön koulutusohjelma  
2012



<b>Tekijä tai tekijät</b> Antti Lehto	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009
<b>Raportin nimi</b> Loppukäyttäjän tarvekartoituksen tuomat hyödyt myyntiprosessissa ja asiakkuuden hallinnassa. Case Aspiration Finder	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 62 + 3
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Anu Moisio	
<p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuntosalin loppukäyttäjään kohdistuvan tarvekartoituksen merkitys kuntosalin myynnille ja asiakkuuden hallinnalle. Tutkimus suoritettiin syksyllä 2011 Qicraft Finlandin toimesta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, jossa haastateltiin kahdeksaa eri kuntosalia ja 15 loppukäyttäjää.</p> <p>Tutkimuksen sisältö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä tutkimusosuudesta. Teoriaosuus koostuu myyntiprosessista ja asiakkuudenhallinnasta. Asiakkuuden hallinta on pyritty teoriaosuudessa jakamaan asiakkuuden elinkaaren eri vaiheisiin. Teoriaosuuden tavoitteena on rajata tutkittava asia. Toisaalta se antaa myös perusteet empiria-osiolle ja sen analysoinnille.</p> <p>Tutkimus osuus suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, joissa pyrittiin antamaan haastateltavan kertoa mahdollisimman hyvin oman mielipiteensä haastateltavista teemoista. Tutkimusosuus kulkee myyntiprosessin ja asiakkuuden elinkaaren vaiheiden mukaan, jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää tutkittava asia.</p> <p>Keskeisimmät tutkimustulokset osoittivat, että tarvekartoitus nähdään tärkeänä osana myyntiprosessia. Se helpottaa myyntiprosessissa etenemistä ja edesauttaa kaupansyntymistä. Asiakkaan muuttuvien tarpeiden tunnistaminen nähtiin keskeiseksi osaksi myös asiakkuuden hallintaa. Niin uusien kuin vanhempienkin asiakkuuksien kanssa sen merkitys oli suuri. Päättävissä asiakkuuksissa kuntosalit näkivät tärkeäksi ymmärtää loppumisen syitä ja hyödyntää tietoa jo olemassa oleviin asiakkuuksiin.</p> <p>Tutkimustulokset kannustavat siis kuntosaleja panostamaan tarvekartoitukseen. Mitä suurempi oli tarvekartoitukseen käytettävien panostuksien määrä, sitä suurempana nähtiin myös tarvekartoituksen merkitys myynnille ja asiakkuuden hallinnalle. Tulokset kannustavat myös prosessien loppuun viemiseen, sillä keskeneräiset prosessit estävät loppukäyttäjää näkemästä tarvekartoituksen tuomia hyötyjä.</p>	
<b>Asiasanat</b> myyntityö, asiakkuudenhallinta, tarvekartoitus	

Degree programme

<b>Authors</b> Antti lehto	<b>Group or year of entry 2009</b>
<b>The title of thesis</b> The value of customer needs analysis for sales and customer relationship management of fitness centers	<b>Number of pages and appendices 62 + 3</b>
<b>Supervisor(s)</b> Anu Moisio	
<p>The objective of this thesis was to discover what the value of customer needs analysis for sales and customer relationship management of fitness centers is. This thesis was commissioned in the autumn of 2011 by Qicraft Finland. The research was carried out as a qualitative research. Altogether eight fitness centers and fifteen fitness center customers were researched.</p> <p>This thesis contains a theoretical and an empirical part. The theoretical part consists of a discussion on the sales process and customer relationship management. The discussion on customer relationship management is based on the lifecycle stages of customer relationships. The objective of the theoretical part is to define the researched subject and also provide the basis for the analysis of the empirical part.</p> <p>The research was carried out as a qualitative research. The interviews were theme interviews. The objective was to give the interviewee a possibility to give his opinion of the themes using his own words. The empirical part consists partly of the sales process and partly of the customer relationship lifecycle. The main goal of this was to keep the thesis as simple as possible for the reader.</p> <p>The most significant results showed that the importance of customer needs analysis is major for the sales and customer relationship management of a fitness center. It helps to go ahead on the sales process, and it also helps to close the deal. To understand the changing needs of the customer was one of the most important factors for the customer relationship management. It was an important part of both new and also old customer relationship management. The fitness centers said about the ending relationships that the most important thing would be to understand the reasons and use this data to existing customers.</p> <p>The survey results encourage the fitness centers to invest in customer needs analysis. The greater was the investment in the needs analysis, the greater was also the experienced benefits for sales and customer relationship management. The results also encourage to conclude the processes, because the incomplete processes-, prevents the fitness center customer from seeing the results of the needs analysis.</p>	
<b>Keywords</b> Sales ,Sales process, Customer relationship management	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelma.....	1
1.2	Tutkimuksen tietoperusta ja toimintatavat .....	2
2	Myyntiprosessi .....	3
2.1	Prospektointi.....	3
2.1.1	Prospektoinnin suunnittelu ja segmentointi .....	5
2.1.2	Liidien löytäminen .....	6
2.2	Ensikontakti .....	9
2.2.1	valmistautuminen.....	10
2.3	Tarvekartoitus .....	12
2.4	Ratkaisun esittäminen .....	15
2.4.1	Ominaisuus, etu, hyöty .....	16
2.5	Vastaväitteet .....	17
2.5.1	Yleisiä vastaväitteitä.....	19
2.6	Kaupanpäättäminen .....	20
2.6.1	Kaupanpäättämistekniikat .....	20
2.6.2	Ostosignaali .....	23
3	Asiakkuuden hallinta.....	23
3.1	Asiakkuuden syntyminen.....	24
3.1.1	Asiakaspalvelun merkitys uusille asiakkuuksille.....	26
3.1.2	Lisäpalveluiden tarjoaminen.....	26
3.2	Asiakkuuden jalostuminen .....	27
3.2.1	Asiakastyytyväisyys .....	28
3.2.2	Asiakkuuden kesto.....	29
3.2.3	Asiakkuuksien ryhmittely ja segmentointi .....	31
3.3	Asiakkuuden loppuminen .....	33
4	Tietoperustan yhteenveto.....	36
5	Kohdeyritys .....	39
5.1	Aspiration Finder .....	39
6	Tutkimus .....	41

6.1	Tutkimusmenetelmät .....	41
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	42
7	Tutkimustulokset.....	44
7.1	Tutkimuksen keskeisimmät tulokset.....	46
7.2	Prospektointi.....	48
7.3	Ensikontakti .....	48
7.4	Tarvekartoitus .....	48
7.5	Ratkaisun esittäminen .....	49
7.6	Vastaväitteet .....	50
7.7	Kaupanpäättäminen .....	51
7.8	Asiakkuuden syntyminen.....	51
7.9	Asiakkuuden Jalostuminen.....	52
7.10	Asiakkuuden loppuminen .....	52
8	Johtopäätökset ja Kehittämissuunnitelma .....	53
8.1	Myyntiprosessi .....	55
8.2	Asiakkuuden hallinta .....	56
8.3	Yhteenveto .....	57
	Lähteet.....	59
	Liitteet.....	63

# 1 Johdanto

Myynnin tehtäväksi voidaan nykypäivänä yksinkertaisesti sanoa asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja niihin vastaaminen tarpeita vastaavalla tarjonnalla. Myynti on ala, joka on muuttunut vuosien saatossa hyvin paljon ja on tänä päivänä alalla kuin alalla suuntaamassa kohti personoitua ratkaisun tarjontaa. Myynnin prosessit vaihtelevat luonnollisesti alakohtaisesti, mutta yleisesti suunta myynnin kehityksessä on ollut sama; asiakkuuden hallinnan tavoitteena on hankkia pitkäaikaisia asiakkuuksia. Perusedellytys menestyvälle asiakkuuden hallinnalle on myynnin tavoin asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, tämän tiedon ylläpitäminen ja tarpeisiin vastaaminen oikeanlaisella tarjonnalla.

Tutkimukseni tulee keskittymään kuntosalialan myyntiin, joka on alana kasvamassa kovaa vauhtia. Myös kilpailu asiakkuuksista kasvaa koko ajan. Asiakkaan tarpeiden selvittämiseen ja asiakkuuksien profiloimiseen on luotu työkalu nimeltä Aspiration Finder. Aspiration Finderin tavoitteena onkin selvittää loppukäyttäjän tarpeet ja tarjota niihin ratkaisua. Työkalua voi käyttää myyntityössä myyntiprosessin tukena, tai asiakkuuden hallinnan työkaluna joka selvittää asiakkuuden muuttuvia tarpeita

Aspiration Finder kuuluu Italialaisen Technogymin kuntosalilaitteiden tuoteperheeseen. Technogymin ratkaisuja maahantuo Suomessa Qicraft Finland, joka on osa suurempaa pohjoismaista yritystä. Qicraft Finland toimittaa ”terveyttä ja hyvinvointia edistäviä tuotteita ja kokonaisratkaisuja kuntokeskusten lisäksi julkiselle sektorille, yrityksille, yliopistoille ja oppilaitoksille, hotelleille ja kylpylöille, terveydenhuollon ja kuntoutuksen sektorille, senioriliikuntaan sekä yksityiselle sektorille.” Yritys pyrkii räätälöimään asiakkaalleen toimivimman ratkaisun luomalla uudenlaisia malleja kolmiulotteisella grafiikalla. (nwc.fi)

## 1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaista hyötyä loppukäyttäjien tarpeiden selvittäminen ja profilointi tuovat kuntosalin myynnille ja asiakkuuden hallinnalle. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma onkin:

Loppukäyttäjän tarpeiden tunnistamisen tuomat hyödyt myynnille ja asiakkuuden hallinnalle.

Jotta tutkimusongelma olisi helpompi ymmärtää, olen päättänyt jakaa sen kahteen aliongelmaan:

- Tarvekartoituksen merkitys myyntiprosessissa
- Asiakkuuden muuttuvien tarpeiden tunnistaminen asiakkuuden hallinnassa

## **1.2 Tutkimuksen tietoperusta ja toimintatavat**

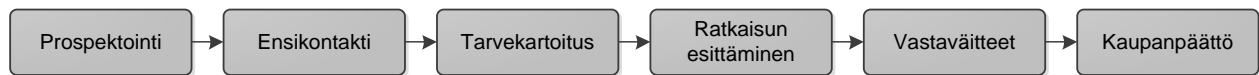
Tutkimus tulee koostumaan teoria- ja empiriaosiosta. Tutkimuksen teoriaosuuden on tarkoitus antaa tutkittavalle aiheelle raamit ja luoda sen kululle selkeä runko. Tämän jälkeen empiria osuudessa pureudutaan tutkittavaan ongelmaan.

Tutkimuksen teoria on rajattu myyntiprosessiin ja asiakkuuden hallintaan. Myyntiprosessia tullaan käsittelemään prosessin eri vaiheiden kautta alusta loppuun. Asiakkuuden hallinnassa pureudutaan asiakkuuden eri vaiheisiin ja niihin liittyviin toimenpiteisiin. Tutkimuksen teoriaosuuden on tarkoitus antaa myös selkeä runko tutkimukselle. Tutkimuksessa käytetään samoja prosessimaisia kuvauksia jotka tuodaan jo teoriaosuudessa esiin. Näin tutkimuksesta tulee helpompi lukuinen. Tutkimukseen valittiin nämä teoriat, koska loppukäyttäjän tarpeiden tunnistaminen on keskeinen osa niin myyntiprosessia kuin myös asiakkuuden hallintaa.

Tutkimus tullaan suorittamaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus on tarkoitus suorittaa kaksiosaisena. Ensimmäinen osa koostuu kuntosaliryttäjien haastatteluista joiden tarkoitus on luoda käsitys, minkälaista hyötyä kuntosalit kokevat saavansa tulevien asiakkuuksien ja jo hankittujen asiakkuuksien tarpeiden kartoittamisesta. Toinen osio koostuu loppukäyttäjien haastatteluista, joiden pohjalta on tarkoitus määrittää, minkälaisen hyödyn loppukäyttäjä saa heihin kohdistuneesta tarvekartoituksesta ja minkälaisia mielikuvia se loppukäyttäjässä herättää.

## 2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi kuvaa yksittäistä myyntitapahtumaa, joka on jaettu myyntitapahtuman eri vaiheisiin. Riippuen toimialasta, ja onko kyse B-to-B (kahden yrityksen välinen kaupankäynti), vai B-to-C (yrityksen ja loppukäyttäjän välinen kaupankäynti) kaupankäynnistä, myyntiprosessin vaiheiden määrät voivat vaihdella. Myyntiprosessi kuvaa myyntitilanteen vaiheita sen alusta loppuun. Myyntiprosessista löytyvät ainakin seuraavat vaiheet: Prospektointi, ensikontakti, tarvekartoitus, tuotteen esittäminen, vastaväitteet ja kaupanpäättö. Tutkimukseni teoria käsittelee myyntiprosessia eri kirjallisuuksien näkökulmasta. Teoriaosiossa haluan esittää myyntiprosessin teoriaa mahdollisimman kattavasti niin B-to-B kuin B-to-C myynnin kannalta.



Kuvio 1. Myyntiprosessi.

### 2.1 Prospektointi

Prospektointi on prosessi, jossa yritys pyrkii löytämään potentiaalisia asiakkaita tuotteilleen tai palveluilleen. Se nähdään erityisen tärkeänä osana myyjän työtä, sillä markkinoiden muuttuessa asiakkaiden vaihtuvuus on n. 15 - 20 prosenttia vuodessa. Tämä tarkoittaa myyjän kohdalla, että näille katoaville asiakkuuksille on löydettävä uudet vaihtoehtoiset asiakkuudet. Prospektoinnin merkitys riippuu toisaalta yrityksen toimialasta. Tämä johtuu siitä, että toisilla aloilla potentiaaliset asiakkaat eli prospektit voidaan havaita ilman, että siihen käytetään suurempaa aikaa. Toisilla aloilla taas yritykset joutuvat päinvastoin käyttämään suuria määriä aikaa löytääkseen potentiaaliset asiakkaat eli prospektit. Tärkeintä on kuitenkin, että uusia asiakkuuksia pyritään hankkimaan koko ajan. Vertauskuvainnollisesti prospektointia voidaan verrata auton tankkaamiseen: ”ethän viivytä tankkaamistakaan kunnes tankki on tyhjä”. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 170).

Prospektointi lähtee kartoittamalla mahdollisia liidejä. Liidillä tarkoitetaan potentiaalista kohdetta, josta emme ole vielä varmoja, omaako se tarvittavia ominaisuuksia ollakseen



yrityksen todellisia prospekteja. Jotta erotetaan prospektit liideistä, tulisi mahdollisia asiakkaita analysoida seuraavien kysymyksien kautta (Rothenberg, 2001, 104):

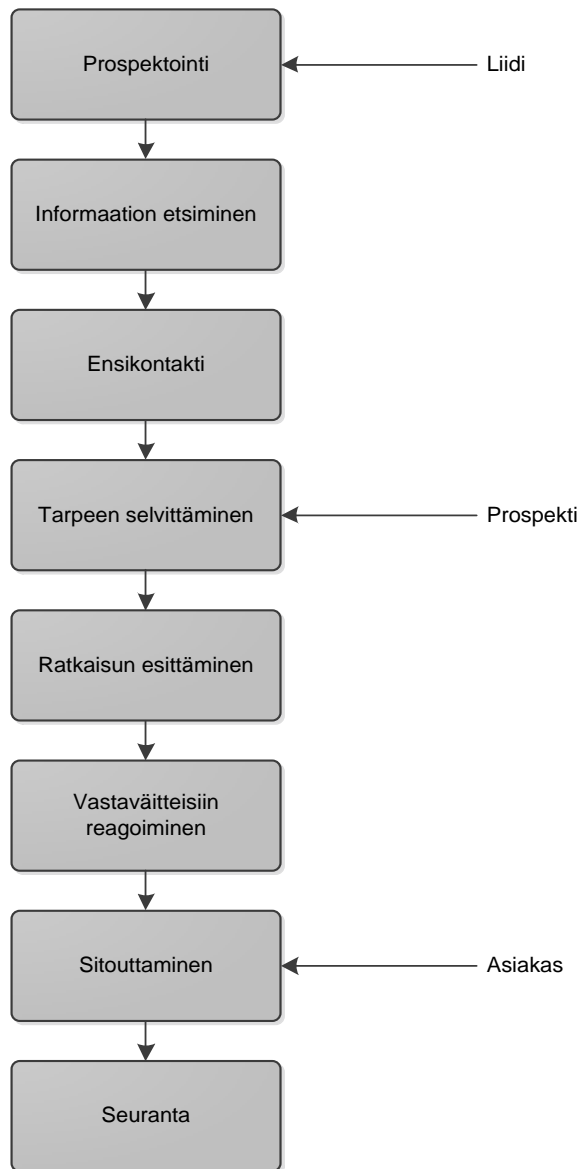
- Tarvitseeko kohde juuri minun tuotetta tai palvelua?
- Onko kohteella varaa investoida tuotteeseen tai palveluun?
- Onko kyseisellä henkilöllä päätäntävaltaa ostaa minun tuotettani?

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena on selvittää, onko kyseisellä kohteella intressiä ostaa tuotetta tai palvelua. Toisen kysymyksen tarkoituksena on estää kohdetta joutumasta epämiellyttävään tilanteeseen ja varmistaa, ettei kohde joudu taloudellisiin vaikeuksiin investoidessaan kyseiseen tuotteeseen tai palveluun. Tämän avulla voimme myös varmistaa, että asiakkuuksistamme tulee pitkäaikaisia. Kolmannen kysymyksen tarkoituksena on varmistaa, että henkilö, jonka kanssa neuvottelemme, on oikea henkilö päättämään asioista. (Rothenberg, 2001, 104)

Weitz, Castleberry ja Tanner Täydentävät listaa vielä seuraavasti (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 170–171):

- Onko kohde kuinka helposti lähestyttävissä?
- Onko kohde oikeutettu ostamaan?

Seuraavassa kuvassa on kuvattuna myyntiprosessin eri vaiheita. Kuvan myyntiprosessin mallissa on hieman enemmän myyntiprosessin vaiheita kuin teorian rungossa, mutta se kuvaa hyvin, missä vaiheessa myyntiprosessia asiakkuudesta voidaan käyttää sanoja liidi, prospekti ja asiakas. Kuvan mukaan prospektointivaiheessa, jossa asiakasta tai sen tarpeita ei vielä tunneta käytetään nimikettä liidi. Tarvekartoituksen pohjalta erottuu liideistä potentiaaliset asiakkaat eli prospektit. Kaupanteon jälkeen prospektia voidaan vasta alkaa kutsumaan asiakkaaksi. Tällöin prospekti on sitoutunut yrityksemme kaupanteon yhteydessä. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 171)



Kuvio 2. Myyntiprosessin vaiheet & termit liidi prospekti ja asiakas. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 171)

### 2.1.1 Prospektoinnin suunnittelu ja segmentointi

Prospekteiksi voidaan nimittää myös yrityksen jo olemassa olevia asiakkaita. Omien asiakkuuksien tarkastelu onkin keskeinen osa prospektoinnin suunnittelua. Tarkastelemalla jo ostavia asiakkaita ja heidän ostojaan voimme löytää heistä ennen kaikkea potentiaalisia ostajia myös muille tuotteillemme, sillä yritys, joka on jo aikaisemmin ostanut, on huomattavasti helpommin lähestyttävä myös jonkin toisen tuotteen pohjalta. Toisaalta tietoa jo olemassa olevien asiakkuuksien ostokäyttäytymisestä voidaan hyödyntää myös lähestyttäessä uusia asiakkuuksia selvittämällä (Rothenberg, 2001, 104):

- Miksi he ostavat tuotteita?
- Kuinka usein he tilaavat ja mikä on kertaostoksen määrä?
- Ostavatko he käteisellä vai luotolla?
- Kuinka pitkään he ovat olleet asiakkaita?
- Missä he sijaitsevat?
- Kuinka moni henkilö on vastuussa ostopäätöksistä?

Markkinoiden analysointi on myös osa prospektoinnin suunnittelua. On tärkeää tietää, mistä mahdolliset asiakkaat tulevat, ja milloin he yleisimmin tilaavat. Tämän avulla voimme kehittää liiketoimintaamme koko vuoden ajalla. Omien asiakkuuksien ja markkinoiden analysoinnin jälkeen tulisi analysoida vielä omat tuotteet tai palvelut. Tämä siitä syystä, että liidit, prospektit ja jo olemassa olevat asiakkuudet voitaisiin mahdollisimman hyvin jakaa ja luokitella tarpeita vastaavaan tuote tai palvelu luokkiin. Tällaista toimintaa kutsutaan segmentoinniksi. Prospekteja voidaan segmentoida myös monin muin eri kriteerein, kuten: (Rothenberg, 2001, 105)

- maantieteellisesti: paikallisesti, alueellisesti, kaupungeittain
- demografisesti: koon-, iän-, tulotason-, talouksien lukumäärän- tai sukupuolen mukaan.
- psykograafisesti: prospektin luonteen mukaan.
- Tulojen mukaan: Prospektista kertyvien tulojen mukaan.

### **2.1.2 Liidien löytäminen**

Alasta riippuen liidien löytämiseen tarvittavat työkalut saattavat olla hyvinkin erilaisia. Seuraavat toimintatavat ovat yleisimpiä, mitä yritykset käyttävät liidien hankintaan. Yrityksen jo olemassa olevat asiakkuudet saattavat olla hyvä lähde hankkia yritykselle myös uusia liidejä. Hyvin hoidetulta asiakkuudelta voi kysyä mahdollisia liidejä, tai yrittää muulla tavalla lähestyä asiakkaan verkostoja. Tästä hyvä esimerkki on yritykset, jotka järjestävät esimerkiksi tapahtumia, joihin asiakkaan pääsy on ilmainen, jos asiakas tuo paikalle yhden tai useamman liidin. Tavoitteena on hyödyntää asiakkaan verkostoja prospektoinnissa. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 174)

Endless chain eli loputon ketju on tekniikka, jossa yritetään hyödyntää jo saatuja asiakkuuksia tai prospekteja antamaan jonkin henkilön nimi, jolla olisi mahdollisesti kiinnostusta tarjoamallemme tuotteelle tai palvelulle. Tämä tekniikka toimii parhaiten, jos kyseessä on tyytyväinen asiakas, mutta sitä voidaan käyttää myös prospektien kanssa jo ennen kaupan syntyä. Jos myyjä on ansainnut asiakkaan tai prospektin luottamuksen ja ratkaisu on ollut tarpeeseen sopiva, eivät he yleensä epäröi antaa myyjälle yhteistyökumppanin tietoja. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 175–176)

Verkostoituminen nähdään myös erittäin hyvänä tapana hankkia liidejä. Se on kontaktien luomista muihin ihmisiin ja näiden hyödyntämistä liidien hankinnassa. Verkostot yleensä pitävät sisällän jo olemassa olevia tyytyväisiä asiakkaita. Esimerkiksi Kiinan markkinoilla verkostoituminen on lähes pakollista, jos haluaa menestyä. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 176–178)

Internet on yksi eniten kasvava tapa hankkia liidejä. Yritykset käyttävät Internetiä aktiivisesti löytääkseen uusia liidejä, jotka olisivat kiinnostuneita heidän tuotteistaan. Omilla Internet sivuilla esitellään usein yrityksen tuotteet, mutta samalla jaetaan tieto lähimmistä mahdollisista ostopaikoista ja annetaan mahdollisuus jättää yhteystiedot, jos on tarvetta lisätiedolle. Internetistä on myös mahdollista saada suoria yhteystietoja eri yrityksen päättäjistä. Tämä helpottaa yhteydenotto prosessia ja säästää aikaa prospektoinnissa. Yritykset käyttävät Internetiä myös mainostukseen omilla ja muiden omistamilla internet sivuilla. Lisäksi sähköposti edesauttaa ryhmäviestien lähettämistä usealle eri kohteelle. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 178–179)

Liidien hankinta voi myös olla yksinkertaisimmillaan mainostamista, suoran postin lähettämistä tai julkisuuden hyödyntämistä. Esimerkiksi jonkin uuden tuotteen mainostaminen voi herättää mielenkiintoa ja tuoda yritykselle liidejä. Suoralla postilla yritys saa kontaktoitua tietyn segmentin, jota se haluaa lähestyä. Usein mainospostissa on myös jokin kilpailu tai vastaava, jolla yritys yrittää saada vähintäänkin asiakkaan tiedot, jotta

häneen voidaan olla yhteydessä myöhemmässä vaiheessa. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 179–180)

Messut, tapahtumat ja seminaarit ovat myös monelle yritykselle tärkeitä paikkoja saada kontakti uusiin liideihin. Messuilla ja tapahtumilla kyse on useimmiten henkilöistä joihin ei olla oltu missään yhteydessä ennen tätä. Seminaareissa yritykset yrittävät houkuttaa mahdollista kohderyhmää paikalle esimerkiksi jollakin kiinnostavalla luennoitsijalla. Luentojen välissä yritys esittelee mahdollisesti jonkin omista tuotteistaan ja hankkii näin uusia liidejä. Seminaarit ovat myös oiva tilaisuus jakaa informaatiota yrityksen jo olemassa oleville asiakkaille. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 180–182)

Yritykset hyödyntävät usein liidien hankinnassa myös yleisesti saatavilla olevia listoja. Näistä hyviä esimerkkejä ovat julkiset rekisterit, puhelinluettelot, kauppakamarin hakemistoja, sanomalehtiä, ammattijulkaisuja, klubien- ammatti- tai kaupparekisterin jäsenluetteloita. Haasteena kuitenkin on löytää henkilöt, jotka todella olisivat kiinnostuneita tarjoamastamme tuotteesta tai palvelusta. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 182–183)

Yritykset käyttävät liidien hankintaan hankittua tietoa jo olemassa olevista asiakkaista. Sen lisäksi, että he voivat tarjota jo ostaville asiakkaille uusia ratkaisuja, he voivat tarkastella asiakkaan ostamia tuotteita ja palveluita ja verrata niitä yrityksiin jotka eivät heiltä vielä tilaa. Tähän tarkoitettut järjestelmät osoittavat usein suoraan sopivimman ratkaisun liidille. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 183)

Niin sanottu cold call on ollut aikaisemmin historiassa hyvin yleinen tapa hankkia liidejä. Tällä tarkoitetaan, että myyjä menee käymään tai soittaa ennestään täysin tuntemattomalle henkilölle tai yritykselle. Cold call on kuitenkin hyvin aikaa vievä tapa, ja pahimmillaan vie myyjältä kallisarvoista aikaa. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 183–184)

Yritykset voivat myös maksaa toiselle osapuolelle liidien hankkimisesta. Englannin kielessä näitä toimijoita kutsutaan spottereiksi. Tällöin yritys palkkaa ulkopuolisen yrityksen hoitamaan liidien hankintaa. Usein tieto hyvästä liidistä voi tulla myös oman asiakkaamme kautta. Tällöin tulee miettiä, onko raha paras tapa maksaa korvaus liidistä

omalle asiakkaallemme. Tarkoituksena on kuitenkin ulkoistaa liidien hankinta kokonaan tai osittain toiselle taholle. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 185–186)

Puhelinmyynti on yksi eniten käytetyistä tavoista löytää liidejä. Sitä käytetään niin lopputukäyttäjiin kohdistuvassa kaupankäynnissä kuin myös yritysten välisessä kaupankäynnissä. Tavoitteena on saada yhteys mahdollisiin liideihin puhelimen avulla. Puhelinmyynti jaetaan usein kahteen eli saapuviin - (inbound), ja lähteviin - (outbound) puheluihin. Inbound-puhelun tarkoituksena on luoda liideille ja jo olemassa oleville asiakkailla mahdollisuus olla yhteydessä yrityksen suuntaan saadakseen tietoa yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta. Outbound-puhelun tarkoituksena on kontaktoida liidejä myyntihenkilön toimesta. Samalla on myös tarkoitus arvioida liidi. Usein puhelinmyynnin yhteydessä käytetään myyntikirjettä. Myyntikirje lähetetään tietylle segmentille, jota yritys haluaa kontaktoida. Muutaman päivän jälkeen soitetaan ja aloitetaan keskustelu pohjautuen lähetettyyn myyntikirjeeseen. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 186–188)

## **2.2 Ensikontakti**

Ensikontaktissa tärkeintä on hyvän ensivaikutelman luominen. Ensimmäisellä kerralla esittäytyessä on mahdollisuus antaa itsestä ja yrityksestä joko hyvä tai huono ensivaikutelma. Psykologien mukaan ihminen tekee toisesta ihmisestä pysyvän vaikutelman ensimmäisen 3-5 minuutin aikana, joten kaikki mitä teet, ja miten käyttäydyt ensimmäisen 3-5 minuutin aikana vaikuttaa kaupan ja asiakassuhteen syntyyn. Lisäksi tutkimuksissa on todettu, että verbaalinen viestiminen on oikeastaan paljon heikompaa kuin kehonkielen ja äänenpainon tuoma viesti. Jotta myyjä saa hankittua liidin kiinnostuksen häneen ja tarjottavaan tuotteeseen tai palveluun, tulee ensikohtaamisen olla onnistunut. (Chitwood, 1998, 89–90)

Kehonkieli on yksi tärkeimmistä asioista, mihin myyjän tulisi kiinnittää huomiota ensikontaktissa. Tutkijoiden mukaan kehonkielen tuoma viesti on viisinkertainen verrattaessa verbaaliseen viestintään. Tästä syystä huomio tulisikin kiinnittää, miten käyttäydyt kun esittelet itsesi tai tuotteesi. Esimerkiksi silmiin katsominen samalla kun kertoo kuka on ja mistä, antaa myyjästä luotettavan kuvan. Kaikki ylimääräinen kellon katsomi-

nen ja hiuksien harominen on syytä jättää ensikontaktissa pois, sillä ne voivat viestiä liidille jotakin, mitä et hänelle halunnut viestiä. (Rothenberg 2001, 36)

Äänellä ja puhetyylillä on myös vaikutusta, millä tavalla liidi näkee myyjän. Nopeasti puhuminen saattaa esimerkiksi välittää liidille viestin, että myyjä on energinen ja täynnä intoa. Tai toisaalta se voi myös tuoda olon, että myyjällä on kiire pois tilanteesta. Jos taas puhetyyli on liian pehmoinen ja hiljainen, se voi antaa myyjästä väsyttävän ja tylsän kuvan. Ensikohtaamisessa pitäisi myös miettiä tarkoin keskusteluaiheet joista puhutaan. Tavoitteena on saada vastahenkilö puhumaan, joten tärkeää olisikin käyttää jotakin niin sanottua jäänrikkoo keskustelun avaamiseksi. (Rothenberg 2001, 38–39)

### **2.2.1 valmistautuminen**

Ennen kuin myyjä voi kohdata liidin kasvotusten, tulee hänen tehdä tapaamiselle erittäin hyvät valmistelut. Myyjän tulee tietää perusasiat liidistä ja tuntea hyvin oma yritys sekä myytävä tuote. Lisäksi asiakaskäynnille tulee määrittää selkeät tavoitteet. Valmistautuminen asiakastapaamiseen on tärkeää, sillä liidi saattaa kilpailuttaa useita vaihtoehtoja ennen lopullista ostopäätöstä. Ei pelkästään löytäkseen parhaimman hinta- / laatu-suhteen, vaan löytäkseen luotettavan yhteistyökumppanin, joka ottaa huomioon asiakkaan tarpeet. Ennen asiakkaan kohtaamista myyjän tulee myös kiinnittää huomiota ulkoiseen olemukseensa. (Alanen, Mälkiä, Sell 2005, 71–77; Rubanovitsch, Aalto 2007, 42–49)

Myyjällä tulee siis olla hyvät pohjatiedot omasta yrityksestä kuin myös liidin yrityksestä. Tämä useimmiten säästää aikaa molemmilta osapuolilta, kun myyjä on jo ennakoon pyrkinyt selvittämään prospektista saatavat tiedot. Oman yrityksen ja toimialan tunteminen taas luo luottamusta myyjää kohtaan. Prospektista hankittavat tiedot ovat usein tietoja, joita yritys on halunnut vapaaehtoisesti jakaa esimerkiksi internet sivuillaan tai vuosikertomuksissa. Oma tietämyksensä omasta ja liidin toimintaympäristöstä voidaan arvioida seuraavilla kysymyksillä (Alanen, Mälkiä, Sell 2005, 76–77):

”Tiedänpö yrityksemme /asiakkaamme:

- toimialan
- liikevaihdon
- pää- tai toimitusjohtajan
- organisaation rakenteen
- tärkeimmät kehityssuunnat
- tuotteet
- asiakkaat
- asiakasryhmät
- toimintatavat
- suosittelijat
- kilpailuedut
- kilpailijat
- yhteistyökumppanit”

Kun oma tietämys on kunnossa, tulee asiakaskäynnin suhteen miettiä selkeät tavoitteet. Liidin nykytilanteen kartoittaminen, toiveiden ja tarpeiden tiedostaminen, uudenlaisien ajatuksien tuominen liidille, kokonaisvaltaisen ratkaisun tarjoaminen, päätöksenteko ja asiassa eteneminen ovat esimerkkejä osatavoitteista, joita asiakaskäynnille voidaan asettaa. Myyjän tehdessä tehokasta valmistelua asiakastapaamiselle tulee hänen välttää kuitenkin liidin niin sanottua lokeroimista. Asiakas itse määrittää omat syynsä ostoille, ei myyjä. Myyjän tulee tarvekartoituksen kautta löytää ne syyt joiden takia asiakas olisi halukas häneltä ostamaan. (Rubanovitsch, Aalto 2007, 45)

Omaan ulkoiseen habitukseen vaikuttaminen jo ennen asiakastapaamista on tärkeä osa valmistautumista. Tärkeintä olisikin, että olemus olisi tilanteelle sopiva ja lisäksi oman yrityksen linjan mukainen. Hyvä pukeutuminen luo hyvän kuvan myyjän luonteesta ja ammattiosaamisesta. Pukeutuminen onkin seikka, johon eri kulttuurien kanssa työskentelevien henkilöiden pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. (Alanen, Mälikä, Sell 2005, 75–76)



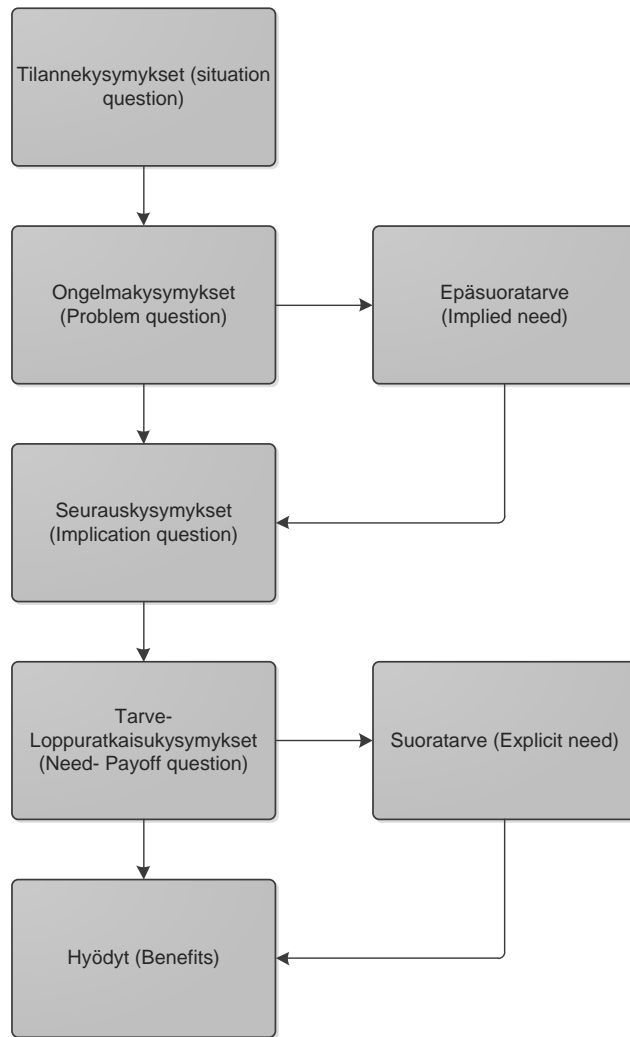
Käytöstavat ja kulttuuriin liittyvät tavat ovat tärkeä osa etenkin kansainvälisesti työskentelevien myyjien arjessa. Aina ennen ensikohtaamista myyjän olisi hyvä tutustua kulttuuriin, minkä kanssa työskentelee, jottei toimisi epäkunnioittavasti ensikohtaamisessa. Muutoinkin ensikontaktissa tulisi toimia hyvien tapojen mukaisesti, jottei käytös olisi toista kohtaan epäkunnioittavaa. (Rothenberg 2001, 39)

### 2.3 Tarvekartoitus

Tarvekartoituksen tavoitteena on löytää hankituista liideistä prospektit. Kun olemme esittäytyneet ja antaneet hyvän kuvan itsestämme ja yrityksestämme, alkaa myyntiprosessin tärkein vaihe. Tarvekartoituksen tavoitteena on antaa liidin puhua ja keskittyä omien tarpeidensa tutkimiseen. Ennalta asetetut tavoitteet asiakaskäynnille määrittävät myyjän tavoitteet kullekin käynnille. (Sarasvuo, Jarla 1998, 113–114, Rubanovitsch, Aalto 2007, 77;)

Tarvekartoituksen tarkoituksena ei ole vielä tarjota tuotetta vaan kysellä. Tavoitteena on myös hankkia riittävästi tietoa, jotta voimme perusteellisesti esitellä liidille suunnittelemaamme ratkaisun. Ratkaisu näin ollen muovautuu tarvekartoituksen pohjalta. Myyjän tulisi valmistautua myös tarvekartoitukseen huolella ja miettiä millä lailla hän lähtee selvittämään asiakkaan nykytilaa ja tarvetta. Huonosti hoidettu keskustelu aiheuttaa pahimmillaan tilanteen, jossa liidi ei tiedä, mitä on ostamassa eikä myyjä tiedä mitä liidille tarjoaisi. (Alanen, Mälkiä, Sell 2005, 82–83)

Liidin lähestymiseksi on kehitelty useita eri kysely malleja. Spin on asiakkaan tarpeiden selvittämiseksi luotu malli, joka selvittää asiakkaan epäsuoran tarpeen (implied need) ja tämän avulla etenee asiakkaan suoranaiseen tarpeeseen (explicit need). Spin kuvaa tarvekartoituksen prosessina, joka koostuu erilaisista vaiheista. Jokainen vaihe prosessissa omaa omat tavoitteensa tarvekartoituksen osalta. Spin on kuvaaja myyjän tavoista selvittää liidin suoranainen tarve. (Rackham 2009, 95–96)



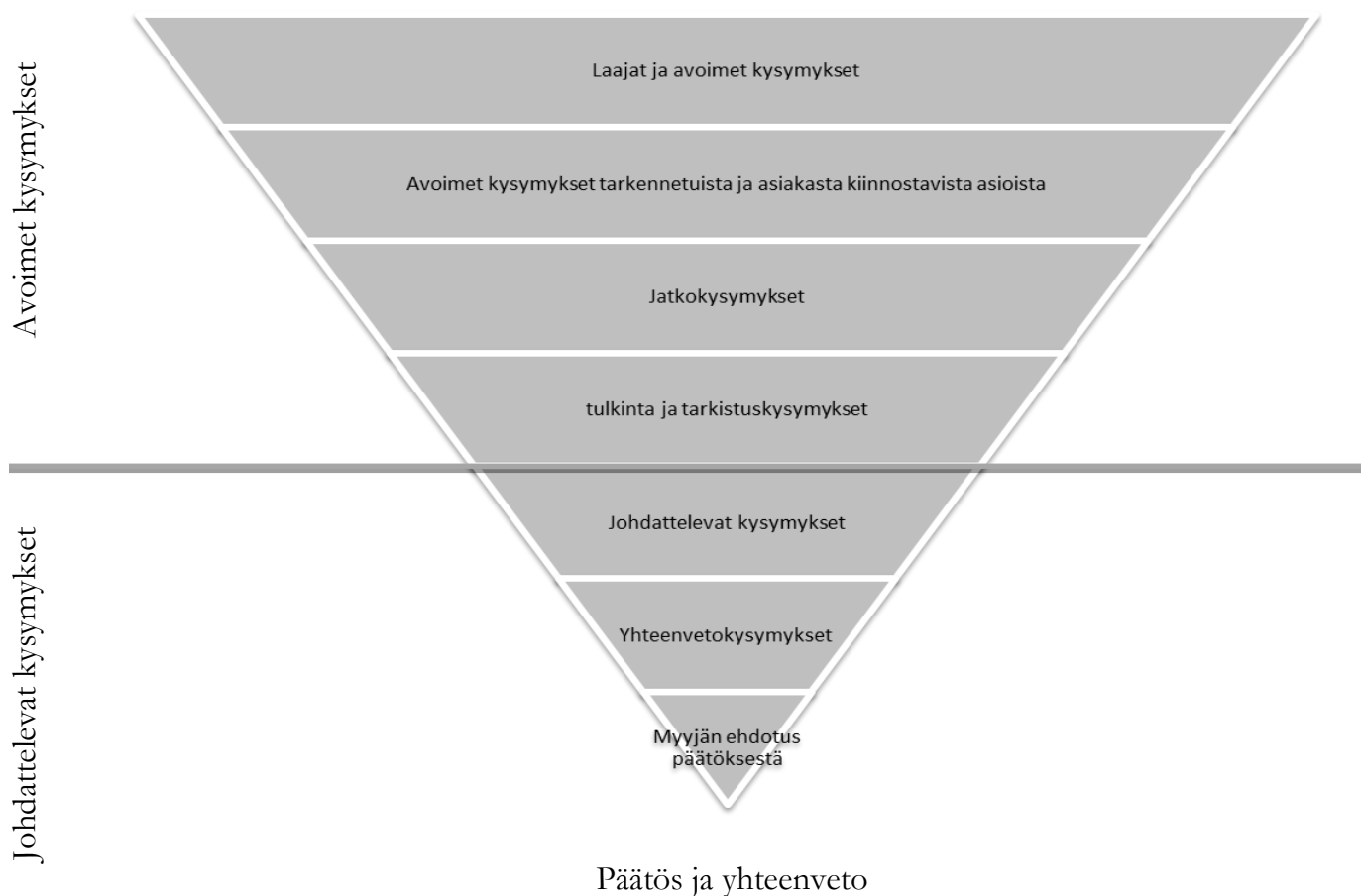
Kuvio3: Spin-malli. Rackham 2009, 96

Tilannekysymyksien tarkoituksena on selvittää prospektin taustoja faktoja. Näitä kysymyksiä ei tule esittää prospektille liikaa, sillä ne helposti pitkästytävät prospektin. ( Rackham 2009, 96)

Ongelmakysymyksien tarkoituksena on selvittää prospektin ongelmia, vaikeuksia ja tyytymättömyyttä. Ongelmakysymyksien tavoitteena on selvittää asiakkaan niin sanottu epäsuora-tarve. Pienemmän mittakaavan myynnissä myyjä voisi tässä vaiheessa tarjota vastapuolelle ratkaisua. Suuremman mittakaavan myynnissä, kuten haastavassa ratkaisumyynnissä, myyjä malttaa kuitenkin mielensä ja siirtyy kyselemään asiakkaalta niin sanottuja seurauskysymyksiä, joiden avulla epäsuorasta tarpeesta saadaan muodostettua huomattavasti suurempi ja kiireellisempi. Kun prospekti ymmärtää, että ongelma on

tarpeeksi suuri vaatiakseen toimintaa, myyjän tulee esittää prospektille tarve-  
loppuratkaisukysymyksiä, joiden tarkoituksena on rohkaista asiakasta keskittymään  
loppuratkaisuun ja hyötyihin, mitä ratkaisu voisi hänelle tuoda. ( Rackham 2009, 96–97)

Tarvekartoituksesta on olemassa useita eri prosessimalleja. Suppilomalli on toisenlainen tapa kuvata tarvekartoituksen etenemistä prosessimaisesti. Tavoitteena suppilo-mallissa on siirtyä askel askeleelta yleisestä yhä yksityiskohtaisempaan tietoon liidistä. Spin mallin tavoin lähtee suppilomallikin ensiksi kartoittamaan prospektin kokonaistilannetta, jonka kautta lähdetään selvittämään tarkkaa tietoa asiakkaan tilanteesta, tarpeesta ja mahdollisuuksista hyödyntää tarjottua ratkaisua. Aluksi asiakkaalle esitetäänkin yleisiä ja helppoja kysymyksiä vastata, josta vaihe vaiheelta siirrytään tarkempaan ja yksityiskoh-taisempaan tietoon. Tarkoituksena on saada mahdollisimman tarkat tiedot asiakkaasta, jotta voimme ratkaisua esittäessä perustella oman tuotteen. Kysymykset ovat suppi-lomallissa kahdentyyppisiä, avoimia ja johdattelevia. (Alanen, Mälkiä, Sell 2005, 86–87)



Kuvio 4. Suppilomalli. Alanen, Mälkiä, Sell 2005, 87

## 2.4 Ratkaisun esittäminen

Kun myyjä on selvittänyt liidin omaavan tarvittavat ominaisuudet, tulee liidistä prospekti ja voimme siirtyä ratkaisun esittämiseen. Ratkaisun esittämisessä on erittäin tärkeää myyjän tekemä ennakkovalmistautuminen myyntitilanteeseen. Omien tarjottavien tuotteiden ja palveluiden tunteminen on myyjälle elinehto onnistuneessa myyntityössä. Myyjän on myös tunnettava oma yrityksensä hyvin, jotta asiakkaaseen hankittu luottamus säilyy koko myyntiprosessin ajan. Vaikka tuotteiden ominaisuuksien tunteminen on myyjälle tärkeää, ei myyjän tule keskittyä ainoastaan niiden esittelyyn. Tärkeämpää onnistuneen myyntityön kannalta on esitellä prospektille tuotteen edut ja hyödyt. (Rubanovitsch, Aalto 2007, 98–99; Alanen, Mälkiä, Sell 2005, 89–90)

Moni lähde on yhtä mieltä siitä, että ennen kuin voidaan lähteä myymään ratkaisua, täytyy meidän myydä itsemme ja yrityksemme asiakkaalle. Jotkut lähteet kuvaavat yrityksen myymistä myyntiprosessin erillisenä vaiheena. Sen tavoitteena on selvittää prospektilta, kuinka paljon he tietävät myyjän yrityksestä. Tavoitteena on myös luoda prospektille luotettava kuva itsestämme ja edustamastamme yrityksestä. Jos asiakkaalla on huonoja kokemuksia tai ennakkoasenteita yritystämme kohtaan, tämä on hetki jolloin voisimme vaikuttaa niihin. Toisaalta tavoitteena on myös kertoa asiakkaalle itse tärkeäksi pitämistämme tiedoista yrityksemme kohdalla. (Chitwood, 1998, 145–155)

Toiset lähteet näkevät, että yritystä tärkeämpi on ensin myydä myyjä ja myyjän olemus prospektille. Myyjän tulisikin myydä oma olemuksensa (Sarasvuo, Jarla 1998, 107–108):

- Persoonana: Tämän tarkoituksena on luoda myyjästä positiivinen kuva prospektille. Ihmiset ostavat mieluiten henkilöiltä, jonka kokevat olevan mukavia ja ovat olemukseltaan, maineeltaan ja teoiltaan samanlaisia kuin he itse.
- Ammatillisena: Toisena tavoitteena on myydä prospektille myyjän ammattitaito siksi, että ihmiset ostavat mieluiten henkilöiltä, jotka ovat asiantuntijoita ja tietävät, mitä ovat tekemässä.
- Yrityksen edustajana: kolmantena tavoitteena on saada asiakkaan luottamus

Vasta, kun myyjä on myynyt itsensä ja yrityksensä voidaan siirtyä todelliseen ratkaisun esittämiseen. Esittäminen tapahtuukin yleensä ratkaisun ominaisuuksien, etujen ja hyötyjen pohjalta. (Sarasvuo, Jarla 1998, 113–114)

#### **2.4.1 Ominaisuus, etu, hyöty**

Kun myyjä on suorittanut tarvekartoituksen mahdollisimman hyvin eli hän tuntee asiakkaan tilanteen ja tarpeen ja samalla tuntee omat tarjottavat tuotteensa ja palvelunsa, on myyjällä mahdollisuus esitellä prospektille juuri niitä tuotteen hyötyjä joiden uskoo herättävän eniten kiinnostusta prospektissa. Myyntitilanteessa ihminen ostaa ennemmin hyötyjä kuin ominaisuuksia. Sen sijaan, että myyjä luettelisi liudan tuotteen ominaisuuksia prospektille, kannattaa hänen esitellä asiakkaalle tuotteen etuja ja hyötyjä. (Chitwood, 1998, 170–171)

Ominaisuudet ovat faktoja ja tietoa kyseisestä tuotteesta tai palvelusta. Myyntitilanteessa ne nähdään usein neutraaleina faktoina, jotka eivät suoranaisesti auta etenemään kohti päämäärää. Toisaalta suoranaisesti ne eivät myöskään estä etenemästä maaliin. Pienimuotoisessa kaupankäynnissä ominaisuuksien laaja esittely voidaan nähdä jopa hyvänä asiana esimerkiksi kuluttaja kaupassa, mutta tämä ei päde suuremmissa myyntitilanteissa, joissa tuotteet ovat huomattavasti haastavammat. Päinvastoin, jos ominaisuuksia aletaan markkinoida heti tuote-esittelyn alkupuolella, vaikutus nähdään negatiivisena suuremman mittakaavan kaupankäynnissä. Tästä syystä tuotteen ominaisuuksien esittely tulisikin hoitaa esittelyn loppupuolella. Poikkeuksena voidaan nähdä erittäin haastava teknisten tuotteiden myynti, jossa ostaja voi haluta tarkkaa tuotetietoutta jo esittelyn alkupuolella. Tällöin myyjän mukana on usein teknistä tukea antava henkilö. (Rackham 2009, 104–105)

Tuotteen tuomalla edulla tarkoitetaan kuinka tuotetta voidaan käyttää tai kuinka se voi auttaa prospektia. Tuotteen eduilla on huomattavasti suurempi hyöty pienemmässä kaupankäynnissä. Koska pienemmän mittakaavan kaupanteossa myyjä voi menestyä pelkästään kyselemällä tilanne- ja ongelmakysymyksiä, on hänen myös helppo reagoida tarpeeseen tarjoamalla tuotetta tai palvelua sen etujen kautta. Asiaan ei tarvitse pureu-

tua syvällisemmin tarvekartoituksessa kuin ratkaisun esittämisessäkään. ( Rackham 2009, 111)

Tuotteen hyöty osoittaa, kuinka tarjottava tuote tai palvelu kohtaa asiakkaan suoranaisen tarpeen, jonka asiakas on tarvekartoituksessa määritellyt. Hyötyjen tarjoaminen toimii niin suuremmassa kuin pienemmässäkin kaupankäynnissä. Kun myyjä on jaksanut etsiä asiakkaan suoranaisen tarpeen tarvekartoituksessa, on asiakkaalle hyvin helppo lähteä tarjoamaan siihen sopivaa hyötyä. Esimerkki myyjän kommentista: ”tämä antaa teille tarvitsemanne nopean kuljetuksen satamaan”. ( Rackham 2009, 106–108, 112–113)

Taulukko 1. Ominaisuus, etu, hyöty. (Rackham 2009, 108)

Tuote:	Kuvaus	Vaikutus pienemmässä kaupankäynnissä	Vaikutus suuremmassa kaupankäynnissä
Ominaisuus	faktoja, tietoa, tuotekuvausta	Hieman positiivinen	Neutraali tai negatiivinen
Etu	Osoittaa kuinka tuote, palvelu tai sen ominaisuus voi auttaa tai kuinka tuotetta voidaan käyttää	Positiivinen	Hieman positiivinen
Hyöty	Osoittaa kuinka tuote tai palvelu kohtaa asiakkaan määrittelemän suoranaisen tarpeen	Todella positiivinen	Todella positiivinen

## 2.5 Vastaväitteet

Aikaisemmin vastaväitteet on nähty myyntityössä negatiivisena asiana ja seikkoina, jotka myyjän pitää pyrkiä kiertämään keinolla millä hyvänsä. Tänä päivänä monet lähteet näkevät vastaväitteet kuitenkin mahdollisuutena ansaita asiakkaan luottamus ja mahdollisuutena onnistuneeseen kaupankäyntiin. Jotta myyjän työ olisi tehokasta, on hänen opeteltava reagoimaan vastaväitteisiin oikein. Myyjän tulisi ennen asiakastapaamista osata valmistautua tuleviin mahdollisiin vastaväitteisiin. Myyjän ei tule kuitenkaan myyntitilanteessa yrittää ennakoita ja arvailla tulevia vastaväitteitä, vaan edetä jokaisen myyntiprosessin vaiheen rauhassa. Hyvällä ennakkovalmistautumisella myyjä osaa tarvittaessa reagoida tuleviin vastaväitteisiin, eikä hänen tarvitse käyttää voimavaroja niihin myyntiprosessin muissa vaiheissa. (Sarasvuo, Jarla 1998, 125–129; Rubanovitsch, Aalto 2007, 117–120)

Toinen näkökulma vastaväitteisiin reagoimiseen on niiden ennalta ehkäisy. Tällöin vastoin edellisen kappaleen vastaväitteiden valmistautumiselle, myyjä pyrkii ennalta ehkäisemään vastaväitteitä huolellisella tarvekartoituksella ja tarpeeseen sopivalla ratkaisun tarjonnalla. Teoriaa puoltaa tosiasia, että nuorella myyjällä on myyntiuransa alussa enemmän vastaväitteitä kuin myöhemmin myyntiurallaan. Aikaa ei uhrata tällöin vastaväitteisiin valmistautumiseen, vaan niiden ennalta myyntiprosessin eri vaiheissa. ( Rackham 2009, 123–125)

Ratkaisun esittämisessä ominaisuuksien, etujen ja hyötyjen esittäminen aiheuttavat myyntitilanteessa asiakkaassa erilaisen reaktion. Jos myyjä lähtee tarjoamaan prospektille tarvekartoituksen jälkeen pelkkiä ominaisuuksia, todennäköisemmin vastaväitteiden määrä on huomattavasti suurempi. Tällöin esimerkiksi hinta on suurempi kynnyskysymys asiakkaalle. Ominaisuudet aiheuttavat asiakkaassa reaktion, että he alkavat miettiä, kuinka paljon tällaisilla ominaisuuksilla varustettu tuote maksaa. Toisaalta matalahintaisessa tuotteessa tämä on positiivinen asia, sillä halpa hinta nähdään asiakkaan näkökulmasta erittäin positiivisena asiana. Päinvastoin korkeahintaisessa tuotteessa aiheuttaa suuri ominaisuuksien luettelu päinvastaisen reaktion. Myös tuotteen etujen esittely voi aiheuttaa suuremmassa kaupankäynnissä vastaväitteitä. Kun katsomme tarkemmin, mistä tämä johtuu, on syy selvä. Myyjä lähtee tarjoamaan ratkaisua ennen kuin on todella selvittänyt asiakkaan suoranaisten tarpeiden. Vähiten vastaväitteitä tulee, kun myyjä esittelee ratkaisunsa sen tuoman hyötyjen kannalta. Myyjä on tällöin jaksanut etsiä prospektin suoranaisten tarpeiden, jonka prospekti on itse ymmärtänyt ja tähän tehty oikeanlainen palvelun tarjoaminen tuotteen hyötyjen kautta, johon prospektin on helppo samaistua. ( Rackham 2009, 125–140 )

Taulukko 2. Prospektin reaktio Esiteltäessä ominaisuuksia, etuja tai hyötyjä Rackham 2009, 125

Tuotteen esittelytapa	Prospektin reaktio
<i><u>Ominaisuus</u></i>	<i>Hinta huolestuttaa</i>
<i><u>Etu</u></i>	<i>reagoi vastaväittein</i>
<i><u>Hyöty</u></i>	<i>Myönteinen reaktio</i>

### 2.5.1 Yleisiä vastaväitteitä

Vastaväitteitä syntyy, koska myyjän ja prospektin näkökulmat ovat erilaiset. Käytävässä myyntitilanteessa prospektilla ei ole samaa tietämystä, eikä kokemusta päätökselleen kuin myyjällä, tai hän ei ole valmis luottamaan myyjään kyseisessä tilanteessa. Yleisimpiä vastaväitteitä ovat vastaväitteet, jotka perustuvat tarpeeseen, tuotteeseen, hintaan, yritykseen, sen edustamaan henkilöön tai aikaan. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 280; Alanen, Mälkiä, Sell 2005, 98–99)

Vastaväite, joka perustuu prospektin tarpeeseen, on asiakkaan ilmaus, että hän ei usko yrityksensä tarvitsevan kyseistä tuotetta. Jos myyjä ei pysty tarpeeksi selkeästi näyttämään asiakkaalle, minkä takia hän tarvitsisi tuotetta voi hän odottaa epäonnistumista kaupankäynnissä. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 280–281)

Vastaväite, joka perustuu tuotteeseen, voi perustua moneen eri asiaan. Se voi perustua siihen, että tuotteen ominaisuudet eivät jostakin syystä miellytä prospektia, hän haluaa saada lisää tietoa tuotteesta tai hän ei täysin ymmärrä tuotteen tuomaa hyötyä hänelle ja hänen yritykselleen. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 281–282)

Vastaväite, joka perustuu tuotteen hintaan saattaa johtua kahdesta asiasta. Se voi olla asiakkaan ilmoitus, että heillä ei todella ole rahaa, ja tällöin myyjän pitäisi ymmärtää tämä ja siirtyä uuteen asiakkaaseen. Alanen, Mälkiä ja Sell painottavat, että tällöin myy-



jän tulisi miettiä asiakastapaamisen tavoite uudestaan. Tällaisessa tapauksessa tavoite voisi olla vaikkapa saada asiakkaalta suostumus saada palata asiaan, kun taloudellinen tilanne on parempi. Toisaalta hintaan perustuva vastaväite voi johtua myös, että asiakas kokee saavansa rahoillensa paremman tuoton sijoittamalla ne johonkin toiseen kohteeseen. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 283)

Vastaväite, joka perustuu yritykseen tai sen edustamaan henkilöön, ovat prospektin epäluottamuslause yritystä tai sen edustajaa kohtaan. Epäluottamus saattaa johtua yrityksen taloudellisesta tilanteesta tai sen koosta. Myös uusi yritys voi aiheuttaa prospektissa epäluottamusta. Toisinaan myyjän henkilökohtainen olemus ei välttämättä miellytä toista osapuolta, ja tällöin ajan tasalla oleva yritys vaihtaakin neuvottelijaa. Epäilystä voi herättää myös nuoren myyntiedustajan kanssa työskentely. Tällöin epäluottamus kohdistuu lähes aina myyjän ammattitaitoon. Vastaväite, joka perustuu aikaan, koetaan usein asiakkaan kanssa ensi kertaa asioidessa. Kyse voi todellisuudessa olla ajan puutteesta tai prospektin halusta ainoastaan kieltäytyä myyntihenkilön tapaamisesta. Prospekti voi myös haluta itselleen lisää aikaa miettiä tulevaa ratkaisua, koska kokee päätöksen olevan merkittävä. Näihin vastaväitteisiin ei myyjällä ole mahdollisuus ennalta ehkäistä, vaikka hän tekisi tarvekartoituksen ja ratkaisun tarjoamisen kuinka hyvin. (Weitz, Castleberry, Tanner 2009, 282, 284)

## **2.6 Kaupanpäättäminen**

Kaupanpäättämisellä tarkoitetaan hetkeä, jolloin myyjä ehdottaa asiakkaalle alkavaa yhteistyötä. Tällöin prospekti tekee myös lopullisen ostopäätöksensä. Huolellinen myyntiprosessin vaiheiden läpikäynti edesauttaa kaupan päättämistä. Niin sanotun ostosignaalin havaitseminen on myyjän onnistumisen kannalta tärkeää. Ostosignaalilla tarkoitetaan merkkejä joita voimme tunnistaa asiakkaasta sillä hetkellä kun hän on valmis ostamaan.

### **2.6.1 Kaupanpäättämistekniikat**

Kaupanpäättämisen avuksi on luotu erilaisia kaupanpäättömalleja. Myyjän tulee olla henkilö, joka tekee aloitteen kaupanpäättöön. Usein mainitaankin, että myyjät pelkää-

vät esittää kaupanpäättämistä, jolloin kaupan onnistumisprosentti pienenee. Luonteeltaan kaupanpäättömallit ovat hyvin samankaltaisia ja tavoitteena niillä on tehokas kaupanpäättäminen. Seuraavassa viiden kohdan kaupanpäättömallissa on esitelty viisi keskeisintä tapaa päättää kauppa.

Viiden kohdan kaupanpäättömallissa ensimmäisenä kohtana on suora ehdotus. Tarkoituksena tällöin on esittää suora pyyntö ostopäätöksen tekemisestä asiakkaalle. Toisena mallissa on ratkaisun tuoman hyötyjen yhteenvetäminen. Myyjä voi kerrata tarvekartoituksessa löytyneet tarpeet ja osoittaa kuinka tuotteen tuomat hyödyt poistavat nämä tarpeet. Tämä niin sanotusti palauttaa prospektin mieleen, mistä aikaisemmin oli keskusteltu ja helpottaa hänen tekemää ostopäätöstä. Kolmantena mallissa on Ben Franklinin metodi, jossa ajatuksena on, että myyjä käytännössä laskee prospektin kanssa ratkaisun tuomat plussat ja miinukset jossa todennäköisimmin pitäisi positiivisia puolia tulla enemmän, jos myyntiprosessi on muuten hoidettu oikein. Neljäntenä mallissa esitellään metodi, jossa vastataan asiakkaan epärointiin. Tämän epäilyksen täyttäessämme voimme samalla pyytää asiakkaalta ostopäätöstä (jos osoitan, että epäilyksenne on turha, voimmeko sitten miettiä kaupan tekoa?). Viidentenä mallissa esitellään vaihtoehto, jossa helpotetaan asiakasta tekemään ostopäätös. Esimerkiksi myyjä voi esittää prospektille kaksi parhaiten sopivaa vaihtoehtoa, joista prospekti voi valita mieleisensä. Kaupanpäättämismalleja on olemassa useita erilaisia. Sisällöltään ne ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia. (Weitz, Castleberry, Tanner, 2009 319–322).

Kaupanpäättämislle luodut valmiit kaupanpäättömallit nähdään toisinaan myös negatiivisina tapoina päättää kauppa. Valmiit kaupanpäättömallit voidaan myös nähdä temppuina, joilla myyjä yrittää saada kaupan syntymään mahdollisimman nopeasti. Tämän takana on näkemys, että huolellisesti hoidettu myyntiprosessi johtaa itse kauppaan. Myyjän tehtävä on ehdottomasti olla henkilö joka lähtee päättämään kauppaa hänelle myönteisellä tavalla, mutta huolella hoidetussa myyntiprosessissa myyjä ei tarvitse siihen erillisiä malleja (Masover, 2009 98–101)

Tehtyjen tutkimusten mukaan kaupanpäättömallit sopivatkin parhaiten pienemmän mittakaavan kaupankäyntiin. Pienemmän mittasuhteen kaupankäynnillä tarkoitan kaupankäyntiä, jossa ostopäätöksellä ei ole asiakkaalle niin suurta merkitystä. Esimerkiksi

voimme verrata päätöksentekoa vaatekaupassa ja päätöksen tekoa yrityksen uudesta IT-järjestelmästä. Paidan ostaminen asettaa prospektille huomattavasti pienemmän kynnyksen tehdä ostopäätös verrattaessa tilanteeseen, jossa puhutaan suuresta investoinnista, joka vaikuttaa koko yrityksen tulevaan toimintaan. Usein isompia ja merkittävämpiä kauppvoja tehtäessä valmiit kaupanpäättömallit painostavat asiakasta ratkaisun tekemiseen, eivätkä tuota haluttua lopputulosta, kun taas pienemmässä kaupankäynnissä valmiiden kaupanpäättöjen tekeminen usein nopeuttaa myyjän toimintaa ja lisää onnistuneita kauppvoja. Seuraava taulukko perustuu Rackhamin tekemään tutkimukseen, joissa tutkittiin, minkälainen vaikutus kaupanpäättämismallien käyttämisellä on erilaisiin myyntitilanteisiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin myyntiprosessiin kuluvaan aikaa ja onnistumisprosenttia ennen ja jälkeen koulutuksen jossa käytiin läpi kaupanpäättömalleja. (Rackham 2009, 166)

Taulukko 3. Kaupanpäättömallien opiskelun vaikutus pienemmän mittakaavan kaupankäyntiin (Rackham 2009, 166)

Low-value goods	Myyntitilanteen keskiverto kesto	Kloussauksien määrä per myyntitilanne	Onnistumisprosentti
Ennen koulutusta	<u>2min 11s</u>	<u>1.3</u>	<u>72 %</u>
Koulutuksen jälkeen	<u>1min 47s</u>	<u>1.9</u>	<u>76 %</u>

Taulukko 4. Kaupanpäättömallien opiskelun vaikutus suuremman mittakaavan kaupankäyntiin (Rackham 2009, 166)

High-value goods	Myyntitilanteen keskiverto kesto	Kloussauksien määrä per myyntitilanne	Onnistumisprosentti
Ennen koulutusta	<u>12min 35s</u>	<u>2.7</u>	<u>42 %</u>
Koulutuksen jälkeen	<u>8min 40s</u>	<u>4.5</u>	<u>33 %</u>

Taulukoista voidaan hyvin huomata kuinka kaupanpäättömalleilla on positiivinen vaikutus pienemmän mittakaavan kaupankäynnissä, kun taas suuremmissa kaupoissa niiden käytön vaikutus on negatiivinen niin käytetyssä ajassa, onnistumisten määrässä kuin myös onnistumisprosentissa. (Rackham 2009, 166)

## 2.6.2 Ostosignaali

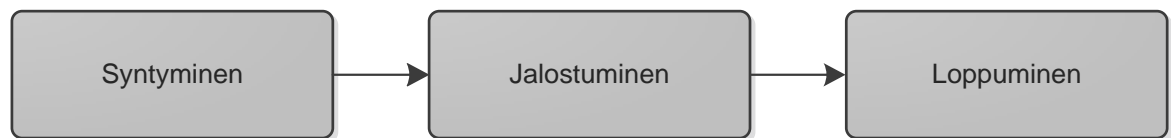
Usein myyjä miettii, mikä on oikea hetki ehdottaa asiakkaalle kaupanpäättöä. Myyjän tulisi esittää ostopäätöstä koskeva kysymys, kun tuote on esitelty ja viimeinen vastaväite käsitelty. Myyjän tulee olla tilanteen tasalla, kuunnella ja tarkkailla asiakasta, jotta hän tietää milloin on hyvä aika esittää ostopäätöstä koskeva kysymys. Ostosignaalit voidaan jakaa kahteen: verbaaliseen ja non-verbaaliseen ostosignaaliin. Verbaalisella tarkoitetaan jotakin prospektin esittämää lausuntoa, josta myyjä voi päätellä prospektin ostohalukkuuden. Non-verbaalisella tarkoitetaan asiakkaan jotakin elettä, joka kertoo hänen olevan valmis ostopäätökseen. Jotta myyjä voi varmistaa prospektin olevan valmis kaupan tekoon, tulee hänen tehdä prospektille tunnustelevia kysymyksiä. Kuuntele, kysy, keskustele ja keskity on neljän K:n sääntö, joka pätee niin muissakin myyntiprosessin vaiheissa kuin myös tässä. (Alanen, Mälkiä, Sell 2005, 110; Weitz, Castleberry, Tanner, 2009 314–315 )

Kauppa päättyy yleensä kädenpuristukseen, sopimuksen tekoon tai esimerkiksi, kun raha vaihtaa omistajaa; mikä tahansa on sopiva tapa yrityksellesi. Tarkoituksena on osoittaa, että kauppa on päätetty ja voidaan alkaa neuvottelemaan esimerkiksi toimitusvaiheesta. Tässä vaiheessa ratkaisusta ei tarvitse enää keskustella teoriassa vaan voidaan keskustella jo käytännöstä. Tämän jälkeen voidaan prospektista alkaa puhua asiakkaana. (Masover, 2009 101)

## 3 Asiakkuuden hallinta

Kun kauppa on päätetty, ei myyjän rooli uuden asiakkuuden kanssa ole ohi. Riippuen toimialasta, ratkaisun suuruudesta, organisaatorakenteesta ja teknologiasta myyjän rooli kaupan jälkeisissä toimenpiteissä vaihtelee huomattavasti. Monesti myyntiprosessin yhdeksi osa-alueeksi on listattu kaupan jälkihoito, mutta näin en aio oman tutkimukseni teoriaosiossa tehdä, sillä kaupanjälkihoito on uuden asiakkuuden hoitoa ja miellän sen ennemmin omassa tutkimuksessani osaksi asiakkuuden hallintaa. Asiakkuuden hallinnan tavoitteena on asiakkuuden arvonnousu ja tuottavuuden parantaminen. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena ovat yleisimmin pitkäaikaiset asiakkaat, koska yritys saa näistä itselleen suurimman voiton. Asiakkuuden kesto ja ostettujen tuotteiden määrä ovatkin

tekijät, jotka yleisemmin vaikuttavat asiakkuuden kannattavuuteen. Asiakkuudenhallinnassa yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaan elinkaaren kunkin hetken tarpeet. Tuottavien asiakkuuksien tunnistaminen ja asiakkuuksien ryhmittely ovat asiakkuuden hallinnan tärkeimpiä tehtäviä. Asiakkuuden hallinta on asiakkuuden hoitamista elinkaaren eri vaiheissa. Asiakkuuden elinkaarimalleja on kehitetty hyvin paljon. Vaiheiden määrä ja nimi vaihtelevat, mutta sisällöltään ne ovat hyvin yhdenmukaiset. Tulen käyttämään teoriani runkona Storbacka Lehtisen asiakkuuden elinkaarimallia jossa asiakkuuden elinkaari on jaettu kolmeen syntyyn, jalostumiseen ja loppumiseen.



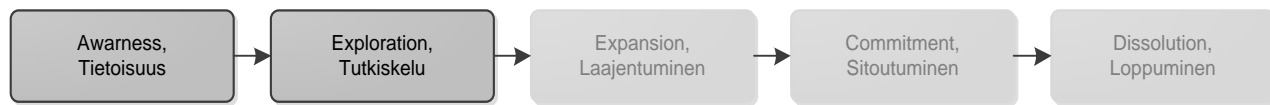
Kuvio 4. Asiakkuuden elinkaarimalli (Storbacka, Lehtinen 1997, 86–87)

### 3.1 Asiakkuuden syntyminen

Asiakkuuden syntymisellä tarkoitetaan asiakkuuden elinkaaren hetkeä, kun asiakkuudesta sovitaan. Sopimus voi olla kirjallinen tai suullinen. Uusien asiakkuuksien kanssa on tiedostettava, mitkä asiat saavat asiakkaan kiinnostumaan meistä. Tämän lisäksi täytyy asiakkaalla olla tunne saavansa hyötyä asiakkuudesta. Uusien asiakkuuksien kanssa tulisi kompensoida asiakkuuteen käytettävät investoinnit siitä odotettaviin tuottoihin. (Storbacka, Lehtinen 1997, 87)

Asiakkuuden ensimmäisen vaiheena voidaan myös nähdä kuvaavan toimintaa ennen ensimmäistä kauppaa, jolloin vasta toinen vaihe kuvaa toimintaa ensimmäisen kaupan jälkeen. Ensimmäisessä vaiheessa myyjä vasta lähestyy asiakasta tavoitteenaan asiakkuus. Tämä vaihe päättyy ensimmäiseen kaupan tekemiseen. Toinen vaihe kuvaa kaupan jälkeisiä vaiheita. Ostaja saa ensimmäisen kosketuksensa myyjään toteutuneen yhteistyön pohjalta ja kerää asiakkuudesta mahdollisimman paljon tietoa, jotta asiakkuudesta saataisiin pitkäkestoinen. Kappaleen alla on asiakkuuden elinkaarimalli, joka on

koottu viidestä eri osa-alueesta. Siinä elinkaaren eri vaiheet on jaoteltu pienempiin ja tarkempiin osiin. (Manfred, Bruhn 2003, 46–47; Dwyer, Schurr 1987, 39)



Kuvio 4. Asiakkuuden ensimmäisen vaiheen jako kahteen (Dwyer, Schurr 1987, 15–19)

Ensimmäinen vaihe awarness, eli tietoisuus kuvaa vaihetta, jossa osapuolet ovat toistensa tiedossa mahdollisina yhteistyökumppaneina. Toinen vaihe exploration eli tutkiskelu, jossa osapuolien välillä on todella pientä kaupankäyntiä. Tutkiskeluvaihe määrittää asiakkuuden suuntaa. Siinä tarkastellaan ja katsotaan mihin suuntaan suhdetta voisi viedä. Koska teoriassa on jo aikaisemmin käsitelty kaupan edeltäviä toimenpiteitä, keskityn elinkaaren ensimmäisessä vaiheessa kaupan jälkeisiin toimenpiteisiin uuden asiakkaan kannalta. (Dwyer, Schurr 1987, 15–19)

Kun kaupasta on sovittu, tulee myyjän olla aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen. Jos myyjä unohtaa asiakkaan heti kaupan teon jälkeen, aiheuttaa tämä usein asiakkaassa tyytymättömyyttä ja myyntiprosenttien heikkenemistä. Asiakkaan tulee olla tietoinen, että hänellä on mahdollista saada tukea ja apua myös tilauksen jälkeen. Kaupanteon jälkeen ostajalle tulee usein niin sanottu ostajan katumus. Tällä tarkoitetaan epäilyksiä, jotka heräävät asiakkaassa kaupan teon jälkeen. Usein epäilykset voivat kohdistua esimerkiksi tuotteen tuomaan hyötyyn asiakkaalle, jolloin asiakas kyseenalaistaa investoinnin kannattavuuden. Myyjän tulee olla se henkilö, joka vahvistaa asiakkaan näkemystä siitä, että hankinta oli perustelu, järkevä ja kannattava. Uusista asiakkuuksista huolehtiminen on yrityksille tärkeää, sillä oikein hoidettuina ne ovat tulevaisuuden pitkäaikaisia asiakkuuksia, jotka ovat valmiita sijoittamaan myös muihin tuotteisiin. (Chitwood, 1998, 253–259)

Myyntiprosessin jälkeiset projektit vaikuttavat suoraan tulevan asiakassuhteen jatkuvuuteen ja kehittämismahdollisuuksiin. Tärkeintä on, että ratkaisun tulokset välittyvät asiakkaalle ja sen päätöksen tekijöille. Jos projektit myyntiprosessin jälkeen on hoidettu hyvin, se tarjoaa myyjälle ja sen edustamalle yritykselle laadukkaita referenssejä tuleviin

myyntitilanteisiin, valmiin ratkaisun koko elinkaaren kattavaan palvelukokonaisuuden toimittamiseen, lisämyyntimahdollisuuden ja mahdollisuuden pitää asiakkuus kilpailijoiden saavuttamattomissa. Itse kaupan voittaminen on yritykselle tärkeää, uskollisten avainasiakkuuksien luominen yrityksille on elintärkeää. (Roune, Korpela 2008, 241–242)

### **3.1.1 Asiakaspalvelun merkitys uusille asiakkuuksille**

Toimiva asiakaspalvelu on noussut yhdeksi avaintekijäksi kasvavassa kilpailussa. Toimivalla asiakaspalvelulla voidaan hankkia huomattavaa lisäarvoa asiakkaan ratkaisulle. Se antaa yrityksestä ja myyjästä positiivisen vaikutelman asiakkaalle. Voidaan myös sanoa, että toimiva asiakaspalvelu tuo yritykselle huomattavasti enemmän tuottoa kuin yksikään teknologinen investointi. (Rothenberg 2001, 170–171)

Kasvavan kilpailun myötä asiakkaat ovat myös alkaneet vaatia entistä enemmän asiakaspalvelua ja myyjän läsnäoloa kaupanjälkeisissä tilanteissa. Myyjä voi osoittaa olevansa läsnä kaupanjälkeisissä tilanteissa seuraavasti (Rothenberg 2001, 172–173):

- Ole yhteydessä asiakkaaseen kaupanteon jälkeen ja varmista tyytyväisyys
- Ota vastuu kaikista ongelmista, mitä asiakas esittää sinulle ja auta häntä ratkaisuun ne
- Auta asiakasta asentamaan tai ottamaan käyttöön tarjoamasi tuotteet tai palvelut
- Seuraa, että asiakas saa lupaamasi jälkihoitopalvelut, jotka olet hänelle luvannut
- Ole asiakkaan apuna kuljetus ja laskutus asioissa, mikäli hän sitä kaipaa.
- Jos soveliaista, niin tarjoa asiakkaalle myös lisäpalveluja, jotka nostavat asiakkaan kokemaa hyötyä

### **3.1.2 Lisäpalveluiden tarjoaminen**

Lisäpalveluiden tarjoamista myyjän tulisi suunnitella tarkoin ennen kuin lähtee tarjoamaan niitä jo hankitulle asiakkaalle. Myyjän tuleekin tiedostaa asiakkuuden todellinen tarve, jonka pohjalta voidaan lisäpalveluita tarjota. Tavoitteena tulee aina olla täyttää

asiakkaan tarpeet, eikä myyntivolyymin kasvattaminen. Kun myyjä suosittelee asiakkaalle ratkaisuja, jotka ovat loogisesti järkeviä ja tuottavat asiakkaalle lisäarvoa, rakentaa hän asiakkaan kanssa luottamusta ja arvostusta, joka muodostaa asiakkaan ja yrityksen välille pitkäaikaisen asiakassuhteen. (Rothenberg 2001, 172–173)

B-to-B kaupankäynnissä lisäpalvelut ovat muodostuneet monelle yritykselle yhä tärkeämmäksi osaksi liiketoimintaa. Varsinkin huolto- ja kunnossapitopalvelut ovat usein jopa tärkein osa koko yrityksen liiketoimintaa. Ratkaisutoimittajat ovatkin alkaneet panna nostaa koko tuotteen elinkaaren kestäviin palveluihin. Pisimmilleen vietyä tämä voi tarkoittaa, että ratkaisun tarjoaja vastaa jopa kohdeyrityksen huolto henkilökunnasta ja heidän rekrytoinnistaan. (Roune, Korpela 2008, 231–234)

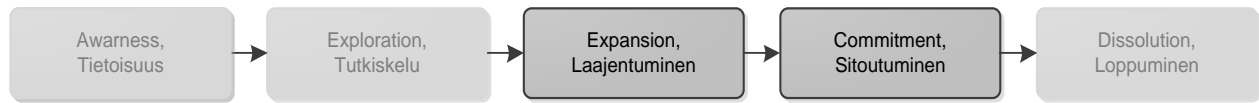
### **3.2 Asiakkuuden jalostuminen**

Yrityksen pitkäaikaiset asiakkuudet tuovat yritykselle useimmiten suurimman arvon. Kun asiakkuus on syntynyt, on tärkeää kohdistaa asiakkuuden suunta järjestelmälliseen arvonnousuun jo tehdyn asiakassuunnitelman mukaan. Asiakkuudesta kertyvään arvoon vaikuttavat monet eri tekijät kuten asiakkuuden kannattavuus, asiakkuuden osaimisen hyödyntäminen, referenssiarvo ja muut vastaavat. Tärkeää on kuitenkin pyrkiä luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Storbacka, Lehtinen 1997, 97)

Asiakkuuden arvonnousua voidaan kuvata asiakkuuden elinkaareissa myös useammalla eri vaiheella, mutta usein se on jaettu kahteen. Tällöin ensimmäinen vaiheen tavoitteena on luoda asiakkuudelle tarpeita vastaavia ratkaisuja, joiden avulla pyritään lujittamaan asiakassuhdetta. Yhden tuotteen volyymin lisääminen ei juuri lujita asiakassuhdetta, ja valmiit ratkaisut harvemmin sopivat yhdellekään asiakkaalle suoraan. Toisen vaiheen tavoitteena on tällöin asiakkuuden koko ostopotentiaalin hyödyntäminen ja asiakkuuden syventäminen entisestään. Tavoitteena on saavuttaa asiakkuudesta maksimaalinen potentiaali ja ylläpitää pitkää asiakassuhdetta. Riskit tässä vaiheessa vaihtoehtoisin toimittajiin pienenevät ja sitoutuminen on suurta. Asiakkuuden oikeanlainen hoitaminen ja johtaminen edellyttävätkin asiakkuuden kannattavuuden ja potentiaalin tunnistamista. Alla on kuva asiakkuuden elinkaarimallista, jossa asiakkuuden arvonnousua kuvataan



kahdella vaiheella: laajentuminen eli expansion ja sitoutuminen eli commitment. (Mäntyneva 2001, 20–22, Manfred, Bruhn 2003, 46–47, Dwyer, Schurr 1987, 15–19 )



Kuvio 5. Elinkaaren toisen vaiheen jako kahteen (Dwyer, Schurr 1987, 15–19)

Suurimman osan yritykselle kertyvästä arvosta tuovat usein vain pieni osa yrityksen asiakkaista. Tällaisia asiakkuuksia kutsutaan strategisiksi asiakkuuksiksi. Tärkeää yritykselle olisikin tunnistaa eniten arvoa tuovat asiakkuudet. Asiakkuuksia tulisi arvioida rahallisesti (asiakkuudesta kertyvä rahallinen tuotto) ja ei rahallisesti (asiakkuuden tuoma referenssiarvo ja osaamisarvo). Yrityksen asiakaskanta-analyysit pyrkivätkin määrittämään, mitkä asiakkuuksista tuovat yritykselle suurimman arvo. (Storbacka, Sivula, Kaario 2000, 41–45)

### 3.2.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on pitkäaikaisten asiakkuuksien kannalta erittäin tärkeää. Asiakas voi olla hankittuun ratkaisuun joko tyytyväinen, mielissään tai pettynyt. Koska uusien asiakkuuksien hankkiminen on yrityksille erittäin kallista, tulisi yritysten keskittyä siihen entistä enemmän. Tämän lisäksi jo olemassa olevat asiakkaat raportoivat tyytymättömyyttään yhteistyökumppaneilleen eikä yritykselle. Hyvin hoidetut ongelmat asiakkuuden kanssa sen sijaan lujittavat asiakkuuksia. Tutkimusten mukaan palvelun korkea laatu edesauttaa yritystä saamaan enemmän tuottoa, säästämään kustannuksissa ja kasvattamaan markkinaosuutta. Se myös vähentää asiakasvaihtuvuutta, vahvistaa asiakasuskollisuutta, pidentää asiakkuuksia ja monipuolistaa tuotteiden myyntiä yksittäiselle asiakkaalle. (Anton, Petouhoff 2002, 11–16)

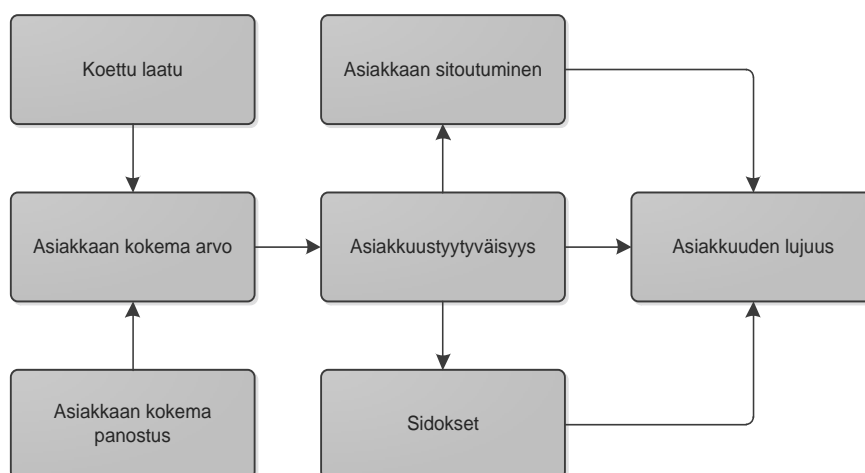
Hyvä laatu ei kuitenkaan aina takaa korkeaa asiakastyytyväisyyttä tai pitkäaikaisia asiakkuuksia. Laadun ja asiakastyytyväisyyden suhde pitäisikin nähdä tapauskohtaisesti (Storbacka, Lehtinen 1997, 97–100):

- Jossakin tapauksissa laatu voi olla kriittinen tekijä eli asiakastytyväisyys ja laatu kasvattavat toisiaan lineaarisesti.
- Laadun parantaminen ei joissain tilanteissa kasvata enää asiakastytyväisyyttä, mutta tietyn tason alle laskeessaan se laskee asiakastytyväisyyttä
- Laatu voi olla myös tekijä, jolla ei ole suurta merkitystä asiakkaan tyytyväisyyteen.
- Laatu voi olla yritykselle myös profiloiva tekijä, jolla se erottuu markkinoilla kilpailijoista.

Laatuun panostaminen kannattaa, kun sen vaikutus erottuu asiakastytyväisyydessä. Jos taas laatuun panostaminen ei heijastu asiakastytyväisyyteen, on luonnollisesti siihen turha käyttää yrityksen voimavaroja. Koska asiakastytyväisyyteen vaikuttaa asiakkaan kokema arvo asiakkuudesta, tulisi asiakkuuksissa pyrkiä asiakkuuden arvonnou- suun. (Storbacka, Lehtinen 1997, 97–100)

### 3.2.2 Asiakkuuden kesto

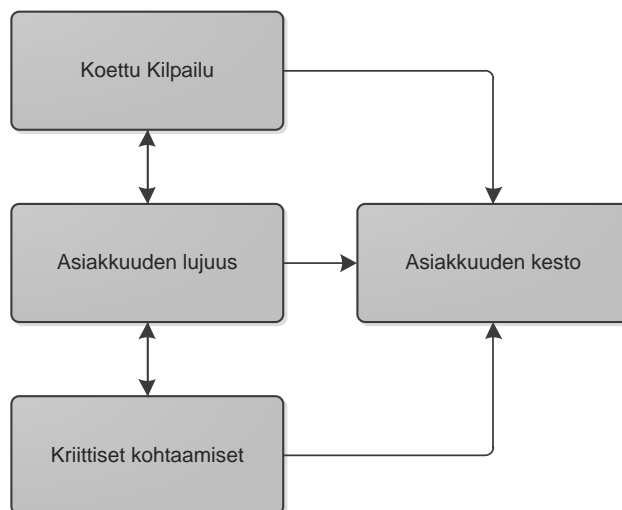
Koska pitkäaikaiset asiakkuudet tuovat yritykselle suurimmat tuotot, on hyvä ymmär- tää, mitkä asiat vaikuttavat asiakkuuden keston. Asiakastytyväisyys ei yksin riitä luo- maan pitkää ja tuottavaa asiakassuhdetta. Vaikka asiakas olisi tyytyväinen jo olemassa olevaan, saattaa hän hakea vaihtelua tai halvempaa hintaa kilpailijalta. Jotta voimme ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat asiakkuuden keston, tulee meidän ensin ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat asiakkuuden lujuuteen. (Storbacka, Lehtinen 1997, 102–103)



Kuvio 6. Asiakkuuden lujuuden muodostuminen (Storbacka, Lehtinen 1997, 103)

Yllä oleva kuvaaja osoittaa, että asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan kokeman laadun ja hänen panostuksensa suhteen. Asiakkaan kokema arvo muodostaa asiakastyytyväisyyden. Mitä korkeampi on asiakkaan kokema arvo tuotteesta sitä suurempi on asiakastyytyväisyys. Asiakkuuden lujuuteen vaikuttaa asiakastyytyväisyyden lisäksi asiakkaan sitoutuneisuus ja muodostuneet sidokset (kuten asiakkuuteen liittyvät sopimukset). (Storbacka, Lehtinen 1997, 103–105)

Luja asiakkuus johtaa useimmiten pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Luja asiakkuus ei kuitenkaan yksin riitä muodostaman pitkäkestoista asiakassuhdetta, vaan asiakassuhteen keston vaikuttaa myös alalla vallitseva kilpailu ja kriittiset kohtaamiset, joita syntyy yrityksen ja asiakkuuden välille. Alla oleva kuvaaja auttaa hahmottamaan asiakkuuden keston vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 7. Asiakkuuden keston muodostuminen (Storbacka, Lehtinen 1997, 107)

Koetulla kilpailulla tarkoitetaan korvaavia ratkaisuja, joita markkinoilla on. Varsinkin, jos kyseisen ratkaisun merkitys on yritykselle suuri, tiedostavat ne varmasti markkinoilla olevat vaihtoehdot. Kriittiset kohtaamiset koostuvat yrityksen ja asiakkaan välisistä kohtaamisista, joilla voi olla negatiivinen vaikutus asiakkuuden keston. Syitä kriittisiin kohtaamisiin voivat olla mm. huono tarvekartoitus ja asiakkaan tarpeen väärin ymmärtäminen. (Storbacka, Lehtinen 1997, 107–108)

### 3.2.3 Asiakkuuksien ryhmittely ja segmentointi

Asiakkuuden ryhmittelyn ja segmentoinnin päätavoitteena on ryhmitellä asiakkuudet eri segmenteille ja markkinointiviestinnän oikeanlainen kohdentaminen. Se antaa myös mahdollisuuden kohdistaa yrityksen tuotteeseen tai palveluun kohdistettavat odotukset eri segmenteillä ja täyttämään nämä paremmin. Segmentointi on siis moninaisen markkinakentän jakamista yhdenmukaisiin kokonaisuuksiin. Se antaa myös mahdollisuuden kohdistaa segmenttikohtaiset odotukset tuotteille tai palveluille. (Mäntyneva 2001, 25–27)

Yksinkertaisesti segmentoinnin tavoitteena on siis pilkkoa markkinat. On tärkeää ymmärtää, että ennen segmentointia ei käyttäjäryhmiä ole profiloitu. Kuluttaja markkinoilla yleisimmät segmentointi kriteerit ovat seuraavat (Peelen 2005, 223–224):

- Maantieteellinen ryhmittely
- Demograafinen ryhmittely
- sosio-ekonominen ryhmittely
- Ostokäyttäytymisen mukaan ryhmittely
- Arvojen tai elämäntyylin mukaan ryhmittely
- Ostomotiivien tai ostoherkkyyden mukaan ryhmittely

Yrityspuolella segmentoinnin kriteerit ovat hieman erilaiset (Peelen 2005, 223–224):

- Demograafinen ryhmittely, kuten toimiala luokitus, yrityksen koko ja sijainti
- Ryhmittely toiminnallisiin muuttujiin, kuten teknologia, käyttäjän status ja käyttäjän valmiudet. Näiden mukaan voidaan määrittää, minkälaisia valmiuksia kaupan saaminen asiakkaan kanssa vaatii.
- Ryhmittely ostotoiminnan mukaan: Kuinka yrityksen ostotoiminta on järjestetty, suhteen laatu, ostojen kriteerit ja ehdot
- Ryhmittely tilannekohtaisiin tekijöihin kuten: kiireellisyys, asiakkuudelle ominaiset sopimukset tai tilauskoko

- Ryhmittely asiakkuuden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin: Arvot ja normit, halu tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa, onko riskejä ja mikä on sen tuoma arvo yritykselle.

Asiakkuuden hallinnan segmentointikriteereitä laatiessa huomioidaan huomattavasti enemmän informaatiota kuin esimerkiksi perinteiseen koko markkinoiden demograafisiin tekijöihin perustuvassa segmentoinnissa. Tällä tarkoitetaan, että luotaessa segmenttejä huomioidaan useimmiten useampi tekijä yhden tekijän sijaan. (Mäntyneva 2001, 25–27)

Koska asiakkuuden hallinnan tavoitteena on tehostaa asiakkuuksista saatavia tuottoja, voidaan asiakkuuksia segmentoida myös nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella. Tavoitteena on ryhmitellä asiakkaat sen mukaan, kuinka paljon, ja minkälaisia resursseja erilaisten asiakkuuksien kanssa tulisi käyttää. Tällöin asiakkuudessa tulee huomioida sen kehityssuunta. Seuraava nelikenttä selkeyttää ajatusta ryhmittelystä nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella: (Mäntyneva 2001, 28)

Potentiaalinen kannattavuus	+	Hyödynnä potentiaali	Arvokkaimmat asiakkuudet
	-	Paranna kannattavuutta tai luovu	Säilytä nämä
		-	+
		Nykyinen kannattavuus	

Kuvio 8. Taulukko asiakkuuden kannattavuudesta (Mäntyneva 2001, 28)

Kuvan vasemmassa alareunassa oleva laatikko kuvaa asiakkaita joilla nykyinen kannattavuus on huono ja potentiaali tulevaisuudessakin on erittäin huono. Näiden asiakkuuksien kanssa tulee tehdä päätös luovutaanko niistä, vai pyritäänkö parantamaan kannattavuutta. Vasemmalla ylhäällä oleva laatikko kuvaa asiakkuuksia, jotka eivät tällä hetkellä kannata, mutta omaavat potentiaalia tulevaisuudessa. Näiden asiakkuuksien kanssa yrityksen kannattaa säilyttää ja rakentaa niistä tulevaisuuden asiakkaita. Oikealla ylhäällä oleva laatikko kuvaa asiakkuuksia, jotka jo tällä hetkellä kannattavat, mutta omaavat vielä lisää potentiaalia tulevaisuudelle. Nämä ovatkin yrityksen tärkeimpiä asiakkuuksia. Oikealla alhaalla oleva laatikko kuvaa asiakkuuksia, jotka tällä hetkellä kannattavat, mutta eivät todennäköisesti tulevaisuudessa enää kasva. Nämä asiakkuudet yrityksen kannattaa säilyttää. (Mäntyneva 2001, 28–29)

Asiakkuudet voidaan segmentoida myös niiden luonteen mukaan. Tällöin asiakkuudet jaetaan neljään ryhmään: transaktio, sopimus, preferenssi ja kumppanuus asiakkaat. Transaktio asiakkuudet ovat asiakkuuksia, jotka ovat lähinnä halvan hinnan perässä. Asiakkuus ei näille asiakkaille ole niinkään tärkeää. Usein tällainen asiakkuus voi varsinkin aluksi olla jopa kannattamaton. Tällaisten asiakkuuksien lujuus on äärimmäisen heikko, sillä he pyrkivät vaihtamaan toimittajaa tai palvelun tarjoajaa edullisen hinnan perässä. Asiakkuuden hallinnan tavoitteena on pyrkiä muuttamaan transaktio asiakkaat sopimusasiakkaiksi. Sopimusasiakkaat ovat luonteeltaan hieman lujempia ja omaavat taustalleen yleensä sopimuksen. Preferenssi asiakas pyrkii ostamaan yritykseltä aina kun mahdollista. Yrityksen tulee toiminnallaan kuitenkin ansaita tällaisen asiakkaan luottamus, jotta hän keskittää ostoksensa yritykseen. Kumppanuus vaatii molemminpuolista sitoutumista. Kumppanuuksien kanssa yrityksen tulee tuntea resurssinsa, sillä useimmiten yrityksen resurssit eivät riitä kovinkaan monen kumppanuuden ylläpitämiseen. (Mäntyneva 2001, 29–32)

### **3.3 Asiakkuuden loppuminen**

Asiakkuus loppuu joko asiakkaan tahdosta lopettaa asiakkuus ja hakea uutta ratkaisua joltakin toiselta tarjoajalta, tai yrityksen päätöksestä lopettaa kannattamaton asiakkuus. Tärkeintä asiakkuuden loppumisessa on toimintatavat, millä tavoin lopetamme asiakkuuden hallitusti, ja millä tavoin saamme mahdollisimman paljon oppia loppuvasta asi-

akkuudesta tulevaisuuteen. Asiakkuuden arvon tunnistaminen on yritykselle erittäin tärkeää. Asiakas, joka on aikaisemmin ollut arvoa tuottava, ei välttämättä sitä tulevaisuudessa ole. Tästä syystä yrityksen tulee pitää itsellään asiakkaita, jotka ovat eri vaiheessa asiakkuuden elinkaarta. Yrityksellä tulee olla asiakkaita, jotka tälläkin hetkellä tuottavat suurta arvoa, mutta mukana pitää olla myös yrityksiä, jotka ovat tulevaisuuden arvon tuottajia. (Storbacka, Lehtinen 1997, 108–109)

Asiakkuuden kiertonopeudella on suora vaikutus kannattavuuteen. Hyvänä esimerkkinä voimme käyttää 20 % kiertonopeutta asiakaskannassa. Tällöin kohdeyrityksen asiakkaat vaihtuvat kerran viidessä vuodessa, jolloin kohdeyrityksen tulee tehdä suuria investointeja uusasiakashankintaan ja toisaalta myös asiakkuuksien lopettamisprosesseihin. Kaikki tämä aika on tietysti pois asiakkuuksien jalostumisesta, joka myös itsessään alentaa kannattavuutta. Niin kuin asiakkuuksilla, on myös yrityksen osaamisella kiertonopeus. Yrityksen olisi tärkeätä pystyä hahmottamaan, kumman kiertonopeus on kovempi. Jos asiakaskannan kiertonopeus on hitaampaa, usein yrityksen oppiminenkin on hitaampaa. Tällä tarkoitetaan, että asiakaskannan pysyessä pitkään muuttumattomana ei yritys koe uusien asiakkuuksien tuomia haasteita, jotka haastaisivat heidät uusiin suorituksiin. Yrityksen tulisikin miettiä, onko kannattavampaa pitää asiakaskannan kiertonopeus suurena, jolloin kulut uusasiakashankinnassa ja asiakkuuksien päättämisessä kasvavat, vai pitää asiakaskannan kiertonopeus pienenä, jolloin oppiminen hidastuu. (Storbacka, Lehtinen 1997, 109–110)

Ennen lopettamisaikeita asiakkaat lähettävät usein tiedostamattomia tai tiedostettuja viestejä lopettamisaikeista. Nämä signaalit voivat olla esimerkiksi tilausten pienenemiset, vähäisempi yhteydenpito tai vaikkapa suora lopettamisuhkaus. Yritykselle tärkeintä on huomata nämä merkit ja reagoida niihin joko kehittämällä asiakkuutta tai kannattoman asiakkuuden kohdalla harkita lopettamispäätöstä. Vaikeista asiakkuuksista yrityksen tulisi ottaa oppia myös muihin asiakkaisiin. Asiakkuuden vaikeus ei välttämättä ole yritykselle huono asia, sillä se useimmiten kehittää asiakkuudenhallintaa. Toisaalta, jos vaikean asiakkuuden arvo ei kohtaa siihen käytettyjä resursseja, se tulee lopettaa. (Storbacka, Lehtinen 1997, 111)

Asiakkuuden elinkaaren viimeinen vaihe voidaan myös nähdä toimenpiteenä, jossa tavoitteena on tarkkailla asiakkuutta ja oppia tuntemaan se syvällisemmin. Tämä edesauttaa asiakkuuden arvon tunnistamista ja tarvittaessa lopettamispäätöksen tekemistä. Toisaalta asiakkuuden syvälinen tunteminen edesauttaa myös lopettamissignaalien havainnointia ja niihin reagoimista. Tutkimusten mukaan yritykset, jotka pyrkivät reagoimaan lopettamissignaaleihin, menettävät suhteessa vähemmän asiakkaita kuin yritykset, jotka eivät signaaleihin reagoi. (Mäntyneva 2001, 22–23)

Asiakkuuden loppuessa yrityksen tulisi pyrkiä lopettamaan asiakkuus tyylikkäästi. Niin sanottu ”Beautiful exit” takaa, ettei yritys menetä kasvojaan, ja asiakkaasta ei koidu negatiivista referenssiarvoa tulevaisuudessa (beautiful exitilla tarkoitetaan, että asiakkaalle pyritään jättämään asiakkuuden lopettamisen jälkeen hyvä kuva yrityksestä ja asiakkuudesta). Vaikka tekeminen loppuu, niin mielikuva yrityksestä ja sen toiminnasta jää elämään pitkäksi aikaa. Tällä tavoin jätämme oven auki myös tulevaisuuden asiakkuudelle. (Storbacka, Lehtinen 1997, 111–113)

Menetettyt asiakkuudet voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan. Ensimmäinen luokka on asiakkaat, joka lopettavat asiakkuuden esimerkiksi muuton tai muun seikan vuoksi mihin kohdeyritys ei ole voinut vaikuttaa. Toinen luokka on asiakkaat, jotka lopettavat asiakkuuden tyytymättömyyden takia. Kolmas ryhmä taas koostuu asiakkaista, jotka uskovat saavansa suuremman hyödyn kilpailijan ratkaisusta. Toisen ja kolmannen ryhmän asiakkuudet ovat yritykselle kriittisimmät. Nämä asiakkuudet pitäisi pyrkiä nopeasti analysoimaan ja hyödyntämään saatua informaatiota tulevaisuudessa.. (Storbacka, Lehtinen 1997, 111–113)

Asiakasuskollisuus ja pitkäaikaiset asiakassuhteet saavutetaan vaikuttamalla asiakastyytyväisyyteen ja säilyttämiseen vaikuttaviin tekijöihin. Asiakkuuden arvoihin ja asenteisiin perustuvaa ostokäyttäytymistä on erittäin vaikea lähteä muuttamaan. Erityisen tärkeää on reagoida asiakkaan ilmeisiin tyytymättömyystekijöihin. Usein uskolliset asiakkaat tuovat yritykselle enemmän rahaa, ja tyytyväiset asiakkaat viestivät positiivista sanaa yrityksestä. (Mäntyneva 2001, 23–24)



Asiakasuskollisuutta voi olla kahdenlaista: passiivista ja aktiivista. Passiivisesti uskollinen asiakas saattaa käyttää yrityksen tuotetta, mutta ei välttämättä tiedosta ja ole sitoutunut siihen juuri yrityksen takia. Aktiivisesti uskollinen asiakas pyrkii tietoisesti pysymään saman yrityksen asiakkaana. Tällainen asiakkuus pitää ansaita. Passiivinen asiakasuskollisuus edesauttaa asiakkaan vaihtamaan myyjäyrittystä sopivan ja enemmän arvoa tarjoavan kohdalle sattuesssa. (Mäntyneva 2001, 24)

## 4 Tietoperustan yhteenveto

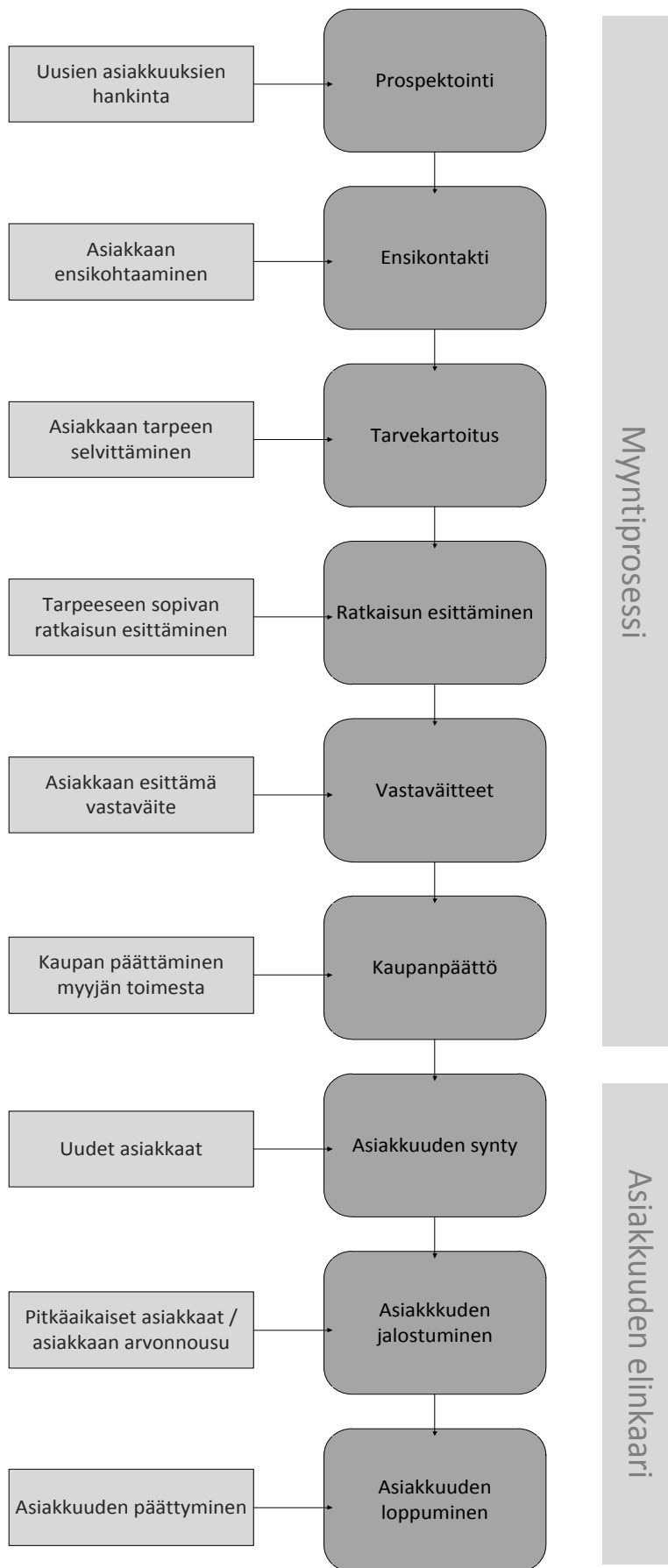
Lukuun neljä on tiivistetty tutkimuksen tietoperusta helpottamaan lukijaa ymmärtämään teoriaosassa käsitellyt asiat kokonaisuutena. Tämän avulla lukija saa käsityksen tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä, vaikka ei lukisikaan koko teoriaosuutta. Tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä on rakennettu prosessimainen kuvaaja.

Tutkimuksen teoria-osio koostuu myyntiprosessista ja asiakkuudenhallinnasta. Myyntiprosessi koostuu myyntitapahtuman eri vaiheista, jonka vaiheiden määrä riippuu niin alasta ja kaupan osapuolista. Jos kyse on kahden yrityksen välisestä kaupankäynnistä, myyntiprosessi on yleensä pidempi kuin kaupankäynnissä, jossa ratkaisua tarjotaan yksityiselle henkilölle. Teoriaosiossa myyntiprosessi on jaettu kuuteen eri vaiheeseen: prospektointiin, ensikontaktiin, tarvekartoitukseen, ratkaisun esittämiseen, vastaväitteisiin ja kaupanpäättämiseen. Prospektoinnin tehtävänä on hankkia yritykselle uusia asiakkuuksia vanhojen menetettyjen asiakkuuksien tilalle. Asiakkuuksien kiertonopeus riippuu alasta, mutta keskimäärin se voi olla n. 15–20% vuodessa. Prospektointi kartoittaa ensin mahdolliset liidit, joiden potentiaalia asiakkuudelle emme vielä tiedä. Liideistä on tarkoituksena löytää prospektit, jotka ominaisuudeltaan sopivat yrityksen asiakkaiksi. Ensikontaktin tavoitteena on luoda asiakkaaseen hyvä ensivaikutelma. Siihen sisältyy myyjän tekemät valmistautumiset asiakastapaamiselle. Tarvekartoitus on myyntiprosessin vaihe, jossa myyjä selvittää asiakkaan todellisen tarpeen. Tarvekartoituksen tehtävänä on selvittää liidistä tarvittavat tiedot, jotta voimme perustellusti esittää ratkaisun asiakkaan tarpeeseen myyntiprosessin seuraavassa vaiheessa. Tärkeintä ratkaisun esittämisessä olisi esitellä etenkin ratkaisun tuomia hyötyjä. Vastaväitteitä syntyy, koska myyjän ja prospektin näkökulmat ovat erilaiset, prospektilla ei ole samaa tietämystä tuotteesta kuin myyjällä tai myyjä ei ole vielä ansainnut luottamusta. Vastaväitteisiin voidaan rea-

goida hyvällä valmistautumisella. Huolellinen tarvekartoitus ja ratkaisun tarjoaminen vähentävät myös vastaväitteiden määrää. Kaupanpäättämisellä tarkoitetaan hetkeä, jolloin myyjä ehdottaa kauppaa. Kaupanpäättämiselle on olemassa valmiita malleja, mutta jälleen huolellinen myyntiprosessin läpikäynti nähdään edesauttavan kaupanpäättöä.

Asiakkuuden hallinta on teoriaosiossa jaettu asiakkuuden elinkaaren kolmeen eri vaiheeseen: asiakkuuden syntyyn, jalostumiseen ja loppumiseen. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet voivat vaihdella prosessin tarkoituksen ja lähteen mukaan. Asiakkuuden synnyllä tarkoitetaan hetkeä, jolloin asiakkuudesta sovitaan ja asiakkuus on uusi. Kaupanteon jälkeen uuteen asiakkuuteen tulee olla aktiivisesti yhteydessä ja siitä tulee kerätä mahdollisimman paljon tietoa, jotta pitkäaikaisen asiakkuuden luominen olisi mahdollista. Asiakkuuden jalostuminen on asiakkuuden vaihe, jossa suurin arvonnousu tapahtuu. Asiakkuuden jalostumisen tavoitteena on asiakkuuden lujittaminen ja sen maksimaalisen ostopotentiaalin hyödyntäminen. Asiakkuuden loppuminen on hetki, jolloin asiakkuus päättyy joko yrityksen tai asiakkaan päätöksestä. Asiakkuuden loppuessa siitä saatava informaatio on yritykselle tärkeä. Tällöin yrityksen tehtävä on selvittää loppumisen syyt ja ennalta ehkäistä vastaavat tilanteet.

Jotta teoriaosion sisältö olisi mahdollisimman helppo ymmärtää, olen luonut myyntiprosessista ja asiakkuudenhallinnasta yhtenäisen prosessin, joka kuvaa tietoperustan sisältöä mahdollisimman yksinkertaisesti. Tätä nimitetään tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi.



Kuvio 9. Tutkimuksen tietoperusta

## 5 Kohdeyritys

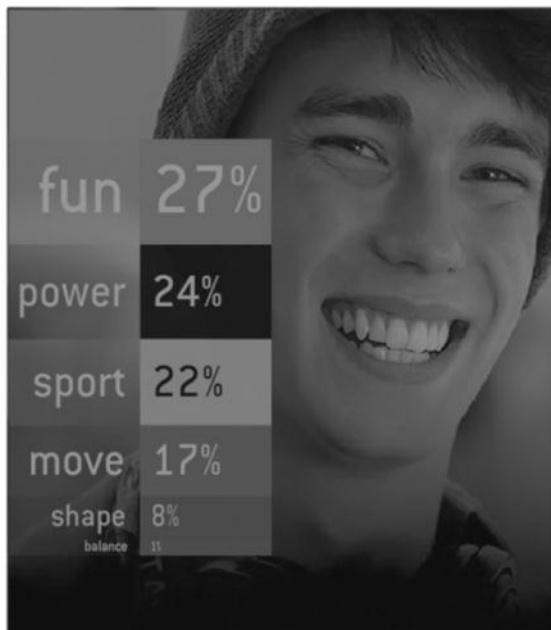
Tutkimuksen toimeenpanijana on Qicraft Finland, joka on kuntosali- ja kuntoutusalan johtavien tuotteiden toimittaja. Qicraftin edustamat tuotemerkit ovat Technogym ja Bodybike. Omien sanojensa mukaan Qicraft toimittaa hyvinvointia ja terveyttä edistäviä tuotteita ja kokonaisratkaisuja kuntokeskuksille, kuntosaleille, terveydenhuolto ja virkistystoiminta sektorille sekä kuluttajille, että yritysliikuntaan. Qicraft on osa pohjoismaista yhtiötä, ja tällä hetkellä se on pohjoismaiden suurin kuntosalilaitteiden maahantuoja. Qicraftin tavoite on asiakkaan kannattavuuden parantaminen, ja asiakkaan tarpeet ovat heille aina etusijalla. (nwc.fi)

Technogym on Italialainen kuntosalilaitteiden tuotemerkki, jonka vahvuuksia ovat kuntolaitteiden suunnittelu, tutkiminen, tuotteiden laatu sekä innovatiiviset ratkaisut. Laitteet tuotetaan aina markkinoiden tarpeisiin, jotta asiakkaan kannattavuus olisi taattu. Technogymin tuotteiden kehittäminen perustuu aina lääketieteelliseen terveyden ja hyvinvoinnin tutkimukseen. Tavoitteena Technogymillä on huomioida kaikkien loppukäyttäjien tarpeet vasta-alkajasta huippu-urheilijaan. Laitteet on suunniteltu kuntokeskuksista yksityiseen sektoriin sekä yrityksille, julkisille laitoksille ja organisaatioille. (nwc.fi)

### 5.1 Aspiration Finder

Aspiration Finder on Technogymin uusimpia innovaatioita, jonka tarkoituksena on helpottaa kuntosalien asiakkuuksien tunnistamista ja profilointia. Se toimii työkaluna niin myynnille kuin myös asiakkuuden hallinnalle. Järjestelmän avulla pyritään selvittämään loppukäyttäjän todelliset tarpeet. Kyseessä on It-pohjainen järjestelmä, joka asettaa loppukäyttäjän vastaamaan erilaisiin kysymyksiin harjoittelustaan. Testin pohjalta järjestelmä jakaa prosentuaalisesti käyttäjän kuuteen eri luokkaan power, shape, move, sport, balance ja fun. Jokainen ryhmä on erikseen määritetty peruspiirteittäin, minkälainen liikkuja on kulloinkin kyseessä. Power- ihminen näkee, että fyysinen kunto on tie menestykseen. Tavoitteena power- ihmisellä on osoittaa menestys myös fyysisten ominaisuuksien kautta. Shape- ihmisellä tavoitteena on näyttää hyvältä ja nostattaa näin

itsetuntoa. Harjoittelun tavoitteena on pudottaa painoa ja muokata vartaloa. Move-ihmiselle tärkeää on aktiivinen elämäntapa ja terveys. Harjoitukset koostuvat yleisesti pitkäkestoisista harjoitteista kuten juoksusta. Sport- ihminen on luonteeltaan erittäin kilpailuhenkinen ja urheilu nähdään osaksi elämää. Harjoitusmuotona sport- ihmisillä on yleisesti jokin tietty laji. Balance- ihminen tavoittelee harjoittelunsa kautta rentoutumista ja stressitöntä elämää. Fun- ihminen tavoittelee harrastuksistaan yhdessäoloa ja uuden kokeilemista. Luonteeltaan fun- ihminen on tiimi-pelaaja. Alla oleva kuva on Aspiration Finderin tekemä analyysi loppukäyttäjistä. Kuvassa näkyy kuinka järjestelmä jakaa testin pohjalta liikkujan prosentuaalisesti kuuteen eri luokkaan. (Tanner, H - Lehto, A. 17.8.2011.)



Kuva: Aspiration Finderin tekemä analyysi loppukäyttäjistä (Qicraft Finland markkinointimateriaali)

Useimmiten kuntosalit ovat jo valmiiksi määrittäneet mitkä, kuntosalin palveluista kuuluvat kunkin ryhmän alle. Lisäksi ohjelmaan on määritetty valmiiksi yhteensä yli 200 kuntosaliohjelmaa, jotka ovat myös jaoteltu erityyppisille liikkujille. Tämä helpottaa huomattavasti myyjää miettiessään, mitä asiakkaalle tarjotaan. Tarkoituksena on tarjota persoonallista ja kohdennettua palvelua isoille massoille sekä ymmärtää, mitä asiakas todella haluaa. Kuntosali pystyy näin myös hyödyntämään saatua tietoa kuntosalin rakenteessa sekä tarjonnan kehittämisessä. Lisäksi markkinoinnin kohdentaminen tietyille

segmenteille helpottuu huomattavasti. Loppukäyttäjä taas kokee saavansa juuri hänen tarpeisiinsa kohdennettuja ratkaisuja. (Tanner, H - Lehto, L. 17.8.2011.)

## **6 Tutkimus**

Tässä luvussa on tarkoitukseni kuvata tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmiä, joita olen käyttänyt tutkimuksessani. Lisäksi tulen perehtymään laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen.

### **6.1 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimus asiakkuuden tarvekartoituksen tuomista hyödyistä myynnille ja asiakkuuden hallinnalle suoritettiin kaksijakoisesti. Ensin haastateltiin kuntosalien pitäjiä ja selvitettiin asiakkaan tarpeiden tunnistamisen tuoma hyöty kuntosalin myynnille ja asiakkuuden hallinnalle. Tämän jälkeen selvitettiin, mikä on sen merkitys loppukäyttäjän näkökulmasta. Loppukäyttäjää haastateltiin kokemuksistaan Aspiration Finderiin, jota kuntosalit käyttivät myynnin ja asiakkuudenhallinnan työkaluna. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuskysymykset ovat luettavissa tutkimuksen lopussa.

Kuntosalin pitäjille ja loppukäyttäjille luotiin molemmille tilanteeseen sopivat teemahaastattelut. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on luonteeltaan avoin. Tavoitteena on edetä haastattelussa tiettyjen teemojen mukaan. On makuasia, edetäänkö haastatteluissa samassa kysymysjärjestyksessä, esitetäänkö kullekin haastateltavalle samat kysymykset, ja pitääkö sanamuotojen kulloinkin olla samat. Teemahaastattelussa tavoitteena on saada ihmisten tulkintoja asioista. Teemahaastattelussakaan ei voida kysyä mitä tahansa. Tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkittavaan ongelmaan. Valitsin teemahaastattelun, koska se antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa omin sanoin kysyttävistä teemoista, ja se soveltui tutkittavaan aiheeseen parhaiten. Kysymysjärjestys vaihteli hieman haastattelujen välillä, mutta kokonaisuudessaan haastattelut olivat luonteeltaan samankaltaiset. Viisi kahdeksasta kuntosalien haastatteluista tehtiin kahden keskeisinä haastatteluina ja loput kolme tehtiin puhelinhaastatteluna.

Kaikki loppukäyttäjien haastattelut suoritettiin puhelimitse. (Tuomi, Sarajärvi 2002, 76–78)

Tutkimukseni noudattaa kulultaan sen teoreettista viitekehystä ja sen prosessimalleja myyntiprosessista ja asiakkuuden elinkaaresta. Tutkimuksessa on haastateltu kuntosalipitäjiä ja loppukäyttäjiä, jotta tutkimustulokset antaisivat mahdollisimman kattavan vastauksen tutkimusongelmaan.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuus jaetaan usein kahteen käsitteeseen: validiteettiin ja reliabiliteettiin. Validiteetilla tarkoitetaan, onko tutkimus pätevä ja reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetti ja reliabiliteetti sopivat kuitenkin käsitteinä paremmin määrälliseen tutkimukseen kuin laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Olenkin päättänyt käyttää Tuomen luomia arviointikriteerejä laadulliselle tutkimukselle, joka koostuu seitsemästä eri teemasta: aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkijatiedonantajasuhte, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus, tutkimuksen raportointi. (Tuomi 2007, 150)

Aineiston keruulla tarkoitetaan, kuinka aineiston keruu on tapahtunut menetelmänä ja tekniikkana. Aineiston keruuta arvioitaessa tulee myös huomioida keruun erityispiirteet ja mahdolliset ongelmat. Aineiston keruumenetelmänä tutkimukselleni on ollut teemahaastattelu. Tutkittavaan ongelmaan nähden se on ollut paras vaihtoehto, sillä tavoitteena haastatteluille on ollut saada mielipiteitä ja näkökantoja kuntosaliryttäjiltä ja loppukäyttäjiltä. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa omin sanoin näkemyksensä asiasta, ja näin ollen kysymykset eivät itsessään johdattele vastaajaa vastaamaan kysymykseen tietyllä tavalla. Toisaalta teemahaastattelun tuloksien tulkinta on hieman haastavampaa kuin esimerkiksi lomakehaastattelun, mutta koska aihe on ollut haastattelijalle tuttu ja haastattelujen kulku on ollut johdonmukainen, on aineiston tuloksien tulkinta helpottunut huomattavasti. (Tuomi 2007, 151)

Tutkimuksen tiedonantajia arvioidessa tulee huomioida, kuinka tiedonantajat ovat valittu, millä tavoin yhteydenotto tapahtui, ja kuinka suuri oli haastateltavien määrä. Tutkimukseen valittiin kahdeksan kuntosalia jotka käyttivät Aspiration Finder työkalua. Yhteensä kuntosaleja, jotka käyttävät kyseistä työkalua on Suomessa n. kaksikymmentä. Näistä kuitenkin kahdeksan suostui osallistumaan tutkimukseen. Loppukäyttäjät otettiin satunnaisotoksilla kuntosalien Aspiration Finderin käyttäjärekisteristä. Kaikki kuntosalit eivät antaneet suostumustaan haastatella loppukäyttäjää, joten haastateltavat otettiin viiden eri kuntosalin Aspiration Finderin käyttäjärekisteristä. Otoksien määrät täyttivät laadulliselle tutkimukselle asetetut rajat, ja haastatteluissa saavutettiin saturaatio, joka tarkoittaa, että aineiston teemat alkoivat toistaa itseään. Satunnaisotos edesauttoi, ettei tutkija itse tai kuntosalinpitäjät päässeet vaikuttamaan keitä henkilöitä tutkimukseen haastateltiin. Näin saatiin varmemmin realistisia näkökulmia loppukäyttäjiltä. Haastatteluista osa suoritettiin kahdenkeskeisinä haastatteluina ja osa puhelimitse. Molemmat tavat koettiin haastatteluille sopiviksi. (Tuomi 2007, 151)

Tutkija-tiedonantajasuhteen arvioinnissa arvioidaan tilannetta jos haastateltaville on annettu informaatiota tuloksista ennen niiden julkaisua, ja ovatko haastateltavien kommentit tutkimustuloksiin vaikuttaneet lopullisiin tutkimustuloksiin. Tutkimuksessa tutkimustuloksia ei ole annettu etukäteen haastateltavien tietoon. Tutkimuksesta on luvattu antaa tulokset haastatteluun osallistuneille vasta, kun tutkimus on suoritettu loppuun. Tällä ei siis ole vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. (Tuomi 2007, 151)

Tutkimuksen kestossa arvioidaan tutkimuksen aikataulua ja sen vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Tutkimus aloitettiin tekemään syyskuussa 2011, ja se valmistui helmikuussa 2012. Kuntosalipitäjien haastattelut suoritettiin 5.9–10.9.2011 välisenä aikana. Tämän jälkeen haastateltiin loppukäyttäjää 15.9–22.9.2011. Tutkimusta on tehty alusta loppuun asti johdonmukaisesti, ja tutkija on pysynyt sisällä aiheessa koko prosessin ajan. Tutkimuksen aikataululla ei siis pitäisi olla merkitystä tutkimustuloksiin. (Tuomi 2007, 152)

Aineiston analyysia tehdessä arvioidaan, kuinka aineisto analysoitiin ja kuinka tuloksiin ja johtopäätöksiin päädyttiin. Haastattelujen jälkeen jokainen haastattelu litteroitiin eli kirjoitettiin paperiversioksi, jotta haastattelujen yhteisiä teemoja olisi helpompi määrittää. Tämän jälkeen etsittiin haastattelussa toistuvia teemoja. Koska haastattelu oli suori-



tettu prosessimaisesti mukailemaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä, helpotti se toistuvien teemojen etsimistä huomattavasti. Löydetyistä teemoista muodostui luonnollisesti tutkimuksen tulokset. Koska tutkimuksen kululle oli jo tutkimuksen alussa selkeä prosessimainen kulku ja prosessin vaiheisiin oli löydetty selkeät tutkimustulokset, oli myös jokaiselle prosessin vaiheelle selkeää luoda johtopäätös saatujen tutkimustulosten perusteella. (Tuomi 2007, 152)

Tutkimuksen luotettavuudessa arvioidaan sen eettisyyttä ja raportoinnin luotettavuutta. Tutkimuksen on raportoinut sama henkilö, joka tutkimuksen on suorittanut, joten sen ei pitäisi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Koska kyse on laadullisesta tutkimuksesta, tutkijan omat näkemykset vaikuttavat aina jollakin tavalla saatuihin tutkimustuloksiin. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt olemaan tutkimuksessaan näkemyksiltään mahdollisimman neutraali, jottei sen vaikutus näkyisi tutkimustuloksissa. On kuitenkin hyvin vaikea arvioida, mikä sen merkitys on tutkimustuloksiin. (Tuomi 2007, 152)

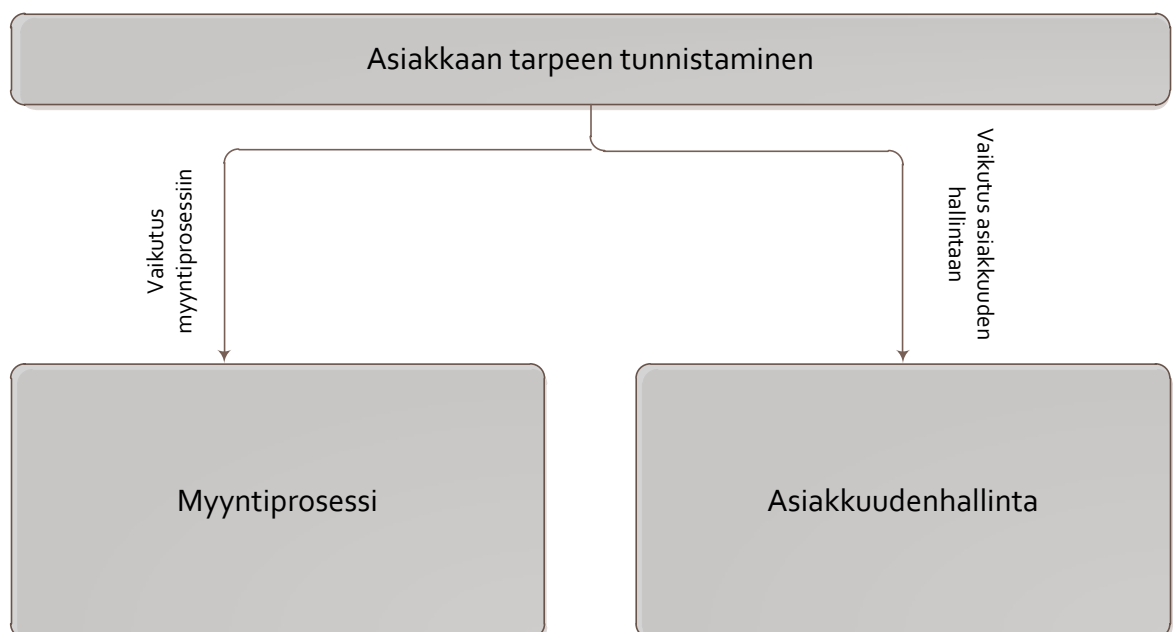
Tutkimuksen raportointia arvioidessa arvioidaan, onko tutkija antanut riittävästi tietoa, kuinka tutkimus on tehty, jotta lukijalla olisi mahdollista arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus pitää sisällään toimintatavat, joiden mukaan tutkimus on tehty. Se antaa mahdollisuuden pohtia ulkopuolisen silmin toimintatapojen vaikutusta tutkimustuloksiin. Sisältö on pyritty pitämään selkeänä, jotta lukijalle hahmottuisi kokonaiskuva tehdystä tutkimuksesta. (Tuomi 2007, 152)

## **7 Tutkimustulokset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaan tarpeiden tunnistamisen merkitys kuntosalin myynnille ja asiakkuudenhallinnalle. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kahdesta eri näkökulmasta. Ensiksi selvitettiin, minkälaista hyötyä kuntosalien pitäjät kokevat saavansa tarpeiden tunnistamisesta myynnin ja asiakkuuden hallinnan kannalta. Toiseksi selvitettiin, minkälaisia kokemuksia Aspiration Finder herättää kuntosalien loppukäyttäjissä. Koska tarpeiden tunnistaminen on keskeinen osa myyntiä ja asiakkuuden hallintaa, oli selkeää luoda näistä tutkimukselle sen teoreettinen viitekehys, jonka myyntiprosessia ja asiakkuuden elinkaarimallia myös tutkimuksen kulku mukailee. Tutkimuksen haastattelun teemat on aseteltu etenemään teoreettisen viitekehyksen myyntiprosessi-

mallin ja asiakkuuden elinkaarimallin mukaan, jonka johdosta tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset mukailevat myös samaa mallia.

Loppukäyttäjää haastateltiin Aspiration Finderiin pohjautuvasta lähestymistavasta asiakkuutta aloittaessa ja asiakkuuden aikana. Tällä haluttiin selvittää, oliko järjestelmän vaikutus asiakkuudelle positiivinen, ja edesauttoiko se luomaan pidempiä asiakassuhteita. Tutkimuksen haastatteluosio suoritettiin 5.9.2011–22.9.2011. Haastateltavina oli yhteensä kahdeksan kuntosalia ja viisitoista loppukäyttäjää. Jokainen haastateltavista kuntosaleista käytti myynnin työkalunaan Aspiration Finderia. Kuntosaleja haastateltiin yleisemmin asiakkaan tarpeen selvittämisen merkityksestä myynnille ja asiakkuuden hallinnalle. Tämä siksi, koska haluttiin saada laajempia tuloksia asiakkaan tarpeen kar-toittamisen tuomista hyödyistä, eikä pelkästä Aspiration Finderin tuomista hyödyistä. Toisaalta loppukäyttäjille tehdyt haastattelut oli helpompi esittää kuntosalin käyttämän järjestelmän pohjalta. Näin haastattelusta tuli loppukäyttäjää ajatellen selkeämpi. Haastateltavina olleet loppukäyttäjät olivat kuntosalin asiakkaita, joiden kanssa kuntosali oli käyttänyt Aspiration Finderia. Järjestelmää oli saatettu käyttää asiakkuuden alussa, tai jo hankittujen asiakkuuksien kanssa. Haastatteluun osallistui myös loppukäyttäjää joiden kohdalla kyseinen testi tehtiin säännöllisin väliajoin. Alla oleva kuvaaja pyrkii selventämään tutkittavaa ongelmaa.



Kuvio 10. Kuva tutkittavasta ongelmasta asiakkaan tarpeiden tunnistamisen merkitys myynnille ja asiakkuudenhallinnalle

## 7.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tutkittaessa asiakkuuden tarpeiden tunnistamisen tuomaa hyötyä kuntosalin myyntiin ja asiakkuuden hallintaan huomattiin, että hyvin hoidettuna asiakkuuden tarpeiden selvittäminen, niistä kiinnostuminen ja asiakkuuksien profilointi voivat tuoda kuntosaliryrittäjille suurta hyötyä. Tämä edellyttää prosessien loppuun viemistä ja hankitun tiedon hyödyntämistä. Pahimmillaan keskeneräiset prosessit voivat olla yritykselle negatiivisia. Keskeistä haastateltavien kuntosalien kesken oli, että jokainen kuntosali oli kiinnostunut loppukäyttäjän tarpeista. Se nähtiin merkittävänä tekijänä niin myyntiprosessissa kuin myös asiakkuuden hallinnassa. Eroja oli lähinnä siinä, kuinka tarkasti kuntosalit sitä tekivät, ja minkälaisia työkaluja he apunaan käyttivät.

Haastateltaessa loppukäyttäjää saatiin selville, että loppukäyttäjät olivat tyytyväisiä kuntosalien kiinnostukseen heidän todellisista tarpeistaan. Uusiasiakashankinnassa Aspiration Finder järjestelmän avulla tapahtuva asiakkaan lähestyminen koettiin miellyttävänä. Kiinnostavaa oli, jos asiakkaalle oli tehty tarvekartoitus Aspiration Finderilla, mutta saatua tietoa ei ollut hyödynnetty esimerkiksi palveluntarjonnassa tai muussa, loppukäyttäjän kokemukset Aspiration Finderista olivat tällöin neutraalit tai negatiiviset. Jos taas selvitettyyn tarpeeseen rakennettiin sitä vastaava ratkaisu, loppukäyttäjän kokemukset olivat positiivisia. Seuraavalla sivulla on taulukoitu tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

Taulukko 5. Tutkimustulokset taulukoituna

	Kuntosali	Loppukäyttäjä
Prospektointi	<i>Kuntosalien Käyttämät työkalut: Puhelin, Lehtimainonta, ständimyynti, verkkosivut ja liidiboksit. Aspiration finder koettiin hyvänä työkaluna prospektoinnille</i>	<i>Loppukäyttäjien mielestä aspiration finder koettiin hyvänä tapana lähestyä loppukäyttäjää. Se osoitti myös kuntosalin kiinnostuksen liikkujaa kohtaan.</i>
Ensikontakti	<i>kuntosalin ensivaikutelma koettiin tärkeänä tekijänä ensikontaktissa. Aspiration finder koettiin auttavan uuden asiakkuuden syntyä.</i>	<i>Loppukäyttäjien keskuudessa aspiration finder koettiin hyvänä tapana lähestyä loppukäyttäjää. Se osoitti myös kuntosalin kiinnostuksen liikkujaa kohtaan.</i>
Tarvekartoitus	<i>Käytetyt työkalut: Kahden keskeinen haastattelu + aspiration finder tai aspiration finder. Tarvekartoituksen merkitys kasvaa siihen käytettävien voimavarojen mukaan. Sen merkitys nähtiin myös positiivisena asiakkuuden kestoon.</i>	<i>Loppukäyttäjien keskuudessa testi koettiin miellyttäväksi. Sen koettiin määrittävän loppukäyttäjän liikkumista ja auttavan harjoittelun aloittamista.</i>
Ratkaisun esittäminen	<i>Kuntosalien näkökulmasta tarvekartoituksen merkitys on suuri ratkaisun esittämisessä. Ilman tarvekartoitusta ei voida tietää mitä loppukäyttäjälle tarjotaan.</i>	<i>Jos loppukäyttäjälle oli tarjottu kuntosalin palveluja testin pohjalta, kokivat he saavansa henkilökohtaista ja heille rakennettua palvelua. Jos testituloksia ei hyödynnetty, testi koettiin turhaksi</i>
Vastaväitteet	<i>Suurin osa kuntosaleista tiedosti yleisimmät vastaväitteensä, mutta niihin reagoiminen ei ollut systemaattista. Tarvekartoituksen ja aspiration finderin merkitystä ei vastaväitteiden kohdalla mainittu.</i>	
Kaupanpäättäminen	<i>Kaupanpäättämiseen kuntosaleilla ei ole suoraa malleja. Tarvekartoituksen merkitys kaupan onnistumisen kannalta nähtiin sitä tärkeämpänä mitä enemmän tarvekartoitukseen panostettiin.</i>	
Asiakkuuden synty	<i>Kuntosalien näkökulmasta tärkeintä olla läsnä loppukäyttäjän harjoittelussa. Loppukäyttäjällä täytyy olla mahdollisuus saada tarvittavaa apua sitä tarvittaessa. Loppukäyttäjän tunteminen on erittäin tärkeää uusien asiakkuuksien kanssa</i>	<i>Harjoittelun alussa aspiration finderin kaltainen lähestyminen koettiin loppukäyttäjän silmissä mieleiseltä. Sen koettiin auttavan harjoittelun aloittamista ja määrittävän omia tarpeita.</i>
Asiakkuuden jalostuminen	<i>Kuntosalien näkökulmasta pidempiaikaisissa asiakassuhteissa tärkeintä on kiinnostus asiakkaan harjoitteluun. Tärkeää on myös lisäarvon luominen asiakkuudelle</i>	<i>Jos aspiration finderin käyttö oli loppukäyttäjän kohdalla säännöllistä loppukäyttäjä huomasi siitä itselleen kertyvän lisähyödyn. Satunnainen testin teko ei kerryttänyt asiakkuudelle lisäarvoa</i>
Asiakkuuden loppuminen	<i>Kuntosalien näkökulmasta tärkeintä kiinnostus lopettamisen syihin ja kyseisen tiedon hyödyntäminen tulevaisuuden asiakkuuksissa.</i>	

## 7.2 Prospektointi

Uusien asiakkuuksien hankinnassa kuntosalit käyttivät yleisimmin työkalunaan puhelinmyyntiä, lehtimainontaa, ständimyyntiä, omia verkkosivujaan ja liidibokseja. Riippuen kuntosalista uusasiakashankinta oli toisilla kuntosaleilla organisoidumpaa kuin toisilla. Jokainen kuntosali kertoi käyttävänsä uusien asiakkuuksien hankinnassa Aspiration Finderia työkalunaan.

Loppukäyttäjät, joille testi oli tehty asiakkuuden aloittaessa, ja joiden testituloksia oli hyödynnetty esimerkiksi palvelun tarjonnassa, kokivat kyseisen lähestymistavan hyväksi. Loppukäyttäjän liikkumista kartoittava lähestymistapa koettiin loppukäyttäjän näkökulmasta positiivisena tapana lähestyä loppukäyttäjiä ja lisäksi se osoitti kuntosalin kiinnostumisen yksittäisen kuntoilijan tarpeisiin.

## 7.3 Ensikontakti

Asiakkaan kanssa tapahtuvassa ensimmäisessä kohtaamisessa korostettiin kuntosalien näkökulmasta kuntosalista muodostuvaa ensivaikutelmaa loppukäyttäjälle. Viihtyisät tilat ja kuntosalin tunnelma olivat toistuvia teemoja haastattelussa. Jos loppukäyttäjä oli tehnyt Aspiration Finder testin jo ennen ensimmäistä kohtaamista kuntosalin henkilökunnan kanssa esimerkiksi internet sivuilla, koettiin sen helpottavan ensikontaktia ja uuden asiakkuuden syntyä. Jos loppukäyttäjä ei vielä tässä vaiheessa ollut tehnyt kyseistä testiä, pidettiin erittäin tärkeänä, että myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen eli tarvekartoitukseen siirrytään mahdollisimman pian.

## 7.4 Tarvekartoitus

Kaikki haastatteluun osallistuneista kuntosaleista tekevät tarvekartoitusta. Yleisimmin kuntosalit käyttivät kahden keskeistä haastattelua ja Aspiration Finderia, tai osa haastattavista käytti pelkästään Aspiration Finderia. Jokainen haastattavista kuntosaleista koki tarvekartoituksen edesauttavien kuntosalin myynnin onnistumista. Mitä enemmän yritykset panostivat tarvekartoitukseen sitä suurempi sen merkitys koettiin olevan myyntiprosessin kannalta. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita kuntosali, joka mainitsi

tarvekartoituksen tuovan asiakkaille välittämisen ja turvallisuuden tunnetta kuntosaleilla, kun taas toinen kuntosalin pitäjä mainitsi, että he käyttävät profilointityökalua lähinnä loppukäyttäjälle tarjottavana lisäpalveluna ja sen merkitys ei näin ollen ole kuntosalille kovinkaan suuri.

”No me ollaan siis, palaute on ollut pelkästään just siinä, että me erotaan niin kuin oon toivottavasti ymmärtänyt näin niin, että ne kokee olonsa turvalliseksi harjoitella täällä, just sen takia, että tavallaan niistä pidetään huolta.” (Henkilö 9. - Henkilö 1. 9.9.2011)

”Ainoastaan mä teen tällä hetkellä niitä ohjelmia niin kuin tai laitan niitä aspiration finderiin niin meillä ei oikeastaan ole siihen hirveän paljon aikaa käyttää, että ne saa sen ohjelman pienesti mukailtuna. Tottakai mä aina käyn sen läpi niin eihän sitä voi suoraan laittaa, sillä välillä on virheellisiä laitteitakin ja kaikkea muuta. Se, että silleen, että kun tämä konseptikin on niin edullinen niin me ollaan niin kuin katsottu parhaaksemme, että meillä ei ole niin kuin hirveen paljon ruveta käyttämään aikaa siihen aspiration finder ohjelmaan, koska se on kuitenkin ilmainen asiakkaille.” (Henkilö 4. - Henkilö 1. 6.9.2011)

Suurin osa kuntosaleista mainitsi myös tarvekartoituksen vaikuttavan positiivisesti asiakkuuden kestoon. Sen nähtiin myös helpottavan etenemistä myyntiprosessissa ratkaisun esittämiseen. Toiset mainitsivat sen olevan pohja palvelun tarjonnalle.

Loppukäyttäjien näkökulmasta haastattelu koettiin miellyttäväksi. Sen myös koettiin määrittävän hyvin loppukäyttäjän liikkumista, jonka pohjalta oli helppo aloittaa liikkuminen. Useimmat vastanneista näkivät, että järjestelmä on hyödyllinen kuntosalille, ja jos vastaaja ei kokenut siitä itselleen kertyvän hyötyä, se nähtiin kuitenkin hyödyllisenä järjestelmänä jollekin muulle liikkujalle. Jos loppukäyttäjään ei oltu otettu testin tekemisen jälkeen yhteyttä, loppukäyttäjälle muodostuvat ajatukset Aspiration Finderista olivat joko neutraaleja tai negatiivisia.

## **7.5 Ratkaisun esittäminen**

Lähes kaikki vastaajista näkivät, että tarvekartoituksen ja asiakkuuden tunnistamisen rooli ratkaisun esittämisessä on suuri. Tarvekartoituksen pohjalta kuntosalit aloittivat tarjoamaan palveluitaan. Jos tarvekartoituksen rooli oli kuntosalille suuri, se nähtiin myös tärkeänä osana ratkaisun esittämistä. Yksi kuntosali kahdeksasta oli sitä mieltä,

että tarvekartoitus ja personoitu palvelun tarjonta ei ole heille niin suuressa merkityksessä, sillä heidän strategiansa perustuu lähinnä edulliseen hintaan ja sopimusehtoihin. Toisena ääripäänä oli kuntosali, joka mainitsi, että tarvekartoitus edesauttaa ratkaisun esittämistä niin, ettei sitä erikseen tarvitse lähteä miettimään.

”En mä osaa sanoa mikä sen painoarvo on. Kyllä jollain lailla uskon, että meidän konseptin enemmän on se niin kuin tavallaan, että se on niin edullinen, että se on nyt vaan sitten loistava lisä vielä, että se saa sen tarvekartoituksen siihen vielä päälle, että kyllä mä uskon, että moni kuitenkin ennemmin hakeutuu meille meidän niin kuin edullisen hinnan ja niiden niin kuin sopimusehtojen pohjalta kuin pelkän tarvekartan” (Henkilö 4. - Henkilö 1. 6.9.2011)

No se on oikeestaan, että sitä ei tarvii sinällään erikseen lähteä hakemaan, sillä kun meillä on aina, se käydään aina asiakkaan kanssa läpi minkä mä yleensä tuon ensimmäisenä siinä myynnissä esiin, että kun kaikki lähtee siitä liikenteeseen, että istutaan meidän ohjaajan kanssa alas ja katsotaan sitten se, että mitä sä oot tehnyt, lähetään ihan käsikädessä katsomaan, laite laitteelta se, että saadaan nimenomaan tehtyä se tehokkaasti ja oikein ja nimenomaan jokaiselle se henkilökohtainen suunnitelma, eli se on se pointti, eli se tavallaan se, että kun ihminen tekee sen päätöksen, että mä haluan parantaa omaa terveyttä ja hyvinvointia, niin sen jälkeen mä sanon, että meillä löytyy työkalut siihen, että ei mitään, että aloitetaan sulle ohjausaika ja siitä se lähtee kaikki liikenteeseen.” (Henkilö 8. - Henkilö 1. 9.9.2011)

Suurin osa kuntosaleista oli kuitenkin sitä mieltä, että tarvekartoituksen ja asiakkuuden tarpeiden tunnistamisen rooli on suuri ratkaisun esittämisen kannalta, ja ilman tarvekartoitusta ei voida tietää mitä asiakkaalle lähdetäisiin tarjoamaan.

Loppukäyttäjistä ne, joille tarjonta oli esitetty Aspiration Finderin pohjalta, kokivat saavansa kuntosalilta henkilökohtaista, juuri heille rakennettua palvelun tarjontaa. Ne loppukäyttäjät, joiden kohdalla testituloksia ei hyödynnetty millään tavoin, kokivat testin merkityksen hyvin pieneksi tai jopa turhaksi. Tarvekartoituksen tuoma hyöty jäi tällöin asiakkaalta huomaamatta.

## 7.6 Vastaväitteet

Vastaväitteet vaihtelivat teemoittain kuntosalikohtaisesti. Kaikki kuntosalit olivat törmänneet vastaväitteisiin ja niihin reagoitiin tilanteeseen sopivalla tavalla. Vastaväitteistä ei löytynyt suuremmin yhteisiä teemoja, vaan jokaisella kuntosalilla oli omat kohtansa

mihin asiakkaiden vastaväitteet useimmiten perustuivat. Useimmiten nämä teemat olivat hintaan, palveluntarjontaan ja aikaan liittyviä. Vain yksi kahdeksasta kuntosalista oli listannut yleisimmät vastaväitteet ja niihin perustelut. Suurin osa kuntosaleista tiedosti yleisimmät vastaväitteensä, mutta niihin reagoiminen ei ollut systemaattista. Tarvekartoituksen ja asiakkuuden tunnistamisen merkitystä vastaväitteissä ei niinkään mainittu. Ainoastaan yksi kuntosali kahdeksasta vastasi, että tarvekartoituksen vaikutuksesta asiakkaalta ei tule kovinkaan paljon vastaväitteitä.

## **7.7 Kaupanpäättäminen**

Kaupanpäättämiselle kuntosaleilla ei ole suoria malleja. Useimmiten myyjä henkilön oma tyyli on ratkaiseva tekijä, kuinka kauppa päätetään. Tarvekartoituksen ja asiakkuuden tunnistamisen rooli nähtiin kaupanpäättämisen osalta tärkeänä. Seitsemän kahdeksasta kuntosalista mainitsi, että tarvekartoitus ja asiakkuuden tunnistaminen vaikuttavat kaupan onnistumiseen. Se, kuinka hyvin kuntosali teki tarvekartoitusta, oli yhteydessä siihen, kuinka tärkeänä tarvekartoituksen merkitystä pidettiin kaupan onnistumisen kannalta.

## **7.8 Asiakkuuden syntyminen**

Uusien asiakkuuksien kanssa kuntosalit kokevat, että tärkeintä on olla läsnä loppukäyttäjän harjoittelussa. Kuntosalit näkevätkin, että loppukäyttäjällä on oltava mahdollisuus kysyä neuvoa sitä tarvittaessa. Tärkeää on myös olla yhteydessä loppukäyttäjään ja olla tietoinen mikä hänen tilanteensa ja tarpeensa juuri tällä hetkellä on. Näin ollen kuntosaleilla on mahdollisuus reagoida loppukäyttäjän tarpeisiin. Kaikki kuntosalit näkivät, että loppukäyttäjän tunteminen on tärkeä asia asiakkuuden alkuvaiheessa.

”Ja sitten meillä on vielä silleen sovittu, että kun meillä ollaan tehty ohjelma asiakkaalle ja ohjattu se, niin me otetaan siihen asiakkaan yhteyttä kuukauden päästä ja me ollaan sovittu keskenämme niin, että kun me ollaan tehty siis meillä jäsenhintaan siis liittymismaksun hintaan kuuluu kolme kertaa vuodessa päivitys, niin me ollaan tehty ensimmäinen tapaaminen sen asiakkaan kanssa kuukauden päästä.” (Henkilö 9. - Henkilö 1. 9.9.2011)

Asiakkuuden alkuvaiheessa kiinnostus loppukäyttäjän tarpeisiin nähtiin positiivisena loppukäyttäjän näkökulmasta. Aspiration Finder koettiin hyvänä apuna määrittää asiak-



kaan liikkumista ja auttavan harjoittelun aloittamista. Mitä tehokkaampaa Aspiration Finderin käyttö oli loppukäyttäjän kohdalla, sitä positiivisempia olivat myös ajatukset Aspiration Finderin tuomista hyödyistä.

## **7.9 Asiakkuuden Jalostuminen**

Pidempiaikaisten asiakkuuksien kanssa kuntosalit näkevät tärkeäksi kiinnostuksen loppukäyttäjän harjoitteluun. kaikki kahdeksan kuntosalia näkivät myös tärkeäksi luoda lisäarvoa loppukäyttäjän asiakkuudelle. Lisäarvoa pyrittiin luomaan monipuolistamalla palvelun tarjontaa, järjestämällä kanta-asiakasiltoja ja kiinnostuksella asiakkaan harjoitteluun. Kuntosalit näkivät myös, että kiinnostus asiakkaan harjoitteluun ei saisi missään hetkessä kadota, vaan sen pitäisi säilyä koko asiakkaan elinkaaren ajan.

Haastatteluun osallistuneista loppukäyttäjistä suurin osa oli kuntosaleille uusia asiakkuuksia, joille Aspiration Finder testi oli tehty harjoittelun aloittaessa. Tämä siitä syystä, että suurin osa tutkimukseen osallistuneista kuntosaleista oli suhteellisen uusia. Osa pidempiaikaisista asiakkuuksista, jotka osallistuivat testiin, olivat tehneet testin harjoittelun ohessa, mutta sen tuloksia ei oltu hyödynnetty harjoittelussa. Tällöin itse testistä kertyvä lisäarvo loppukäyttäjälle koettiin lähes olemattomaksi, ja hyöty nähtiin lähinnä kertyvän harjoittelun aloittaville loppukäyttäjille. Haastatteluun osallistui myös muutamia liikkujia, joiden harjoittelun rinnalla Aspiration Finder oli toiminut pidempiaikaisesti. Tällöin Aspiration Finderista kertyvä hyöty korostui loppukäyttäjän antamissa vastauksissa.

## **7.10 Asiakkuuden loppuminen**

Lähes kaikki vastanneista mainitsi, että asiakkuuden lopettamisvaiheessa heitä kiinnostavat syyt, minkä takia asiakkuus loppuu. On tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät ovat niitä seikkoja, minkä takia loppukäyttäjä lopettaa käynnin kuntosalilla. Tämän avulla kuntosalit näkevät pystyvänsä tulevaisuudessa suuntaamaan markkinointiaan tietyille kohderyhmille. Tiedon avulla pystytään tulevaisuudessa luomaan myös pidempiaikaisia assuassuhteita.

## 8 Johtopäätökset ja Kehittämissuunnitelma

Tutkimustuloksien mukaan loppukäyttäjän tarpeiden tunnistaminen kerryttää hyötyjä niin myynnin kuin myös asiakkuuden hallinnan kannalta. Mitä suurempi on tarpeiden selvittämiseen kohdistettava panostus, sitä suurempi on myös siitä kertyvä hyöty. Loppukäyttäjän tarpeiden tunnistaminen myyntiprosessin erivaiheissa koettiin helpottavan myyntiprosessissa etenemistä ja helpottavan kaupan syntymistä. Asiakkuuksien hallinnan kannalta asiakkuuksien tarpeiden tunnistaminen on yksi tärkeimmistä asioista, jotta kuntosali pystyy uudistamaan palvelun tarjontaa vastaamaan kuntosalin kävijäkunnan tarpeita. Asiakkuuksien tunnistaminen on myös avaintekijä rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita ja ennalta ehkäisemään asiakkuuksien lopettamista. Jotta loppukäyttäjä ja kuntosali molemmat kokevat tarvekartoituksesta kertyvän hyödyn, kannustavat tutkimustulokset myös prosessien huolelliseen loppuun viemiseen. Seuraavalla sivulla on aikaisemmin esitetty taulukko tutkimustuloksista, johon on nyt lisätty keskeisimmät asiat tutkimuksen johtopäätöksistä.

Taulukko 6. Tutkimuksen johtopäätökset taulukoituna

	Kuntosali	Loppukäyttäjä	Johtopäätökset
Prospektointi	<i>Kuntosalien Käyttämät työkalut: Puhelin, Lehtimainonta, ständimyynti, verkkosivut ja liidiboksit. Aspiration finder koettiin hyvänä työkaluna prospektoinnille</i>	<i>Loppukäyttäjien mielestä aspiration finder koettiin hyvänä tapana lähestyä loppukäyttäjää. Se osoitti myös kuntosalin kiinnostuksen liikkujaa kohtaan.</i>	<i>Uusiasiakashankinnassa Aspiration Finder toimii erittäin hyvin. Kiinnostus loppukäyttäjän tarpeista uusiasiakashankinnassa antaa loppukäyttäjälle positiivisen kuvan kuntosalista.</i>
Ensikontakti	<i>kuntosalin ensivaikutelma koettiin tärkeänä tekijänä ensikontaktissa. Aspiration finder koettiin auttavan uuden asiakkuuden syntyä.</i>	<i>Loppukäyttäjien keskuudessa aspiration finder koettiin hyvänä tapana lähestyä loppukäyttäjää. Se osoitti myös kuntosalin kiinnostuksen liikkujaa kohtaan.</i>	<i>Kuntosalin on hyödyllistä selvittää asiakkaan harjoittelusta saatavia tietoja jo ennen ensikohtaamista, sillä se helpottaa ensikontaktia ja siirtymistä eteenpäin myyntiprosessissa. Kuntosalin ensivaikutelmaan on hyödyllistä myös panostaa</i>
Tarvekartoitus	<i>Käytetyt työkalut: Kahden keskeinen haastattelu + aspiration finder tai aspiration finder. Tarvekartoituksen merkitys kasvaa siihen käytettävien voimavarojen mukaan. Sen merkitys nähtiin myös positiivisena asiakkuuden kestoon.</i>	<i>Loppukäyttäjien keskuudessa testi koettiin miellyttäväksi. Sen koettiin määrittävän loppukäyttäjän liikkumista ja auttavan harjoittelun aloittamista.</i>	<i>Tarvekartoitukseen kuntosalien kannattaa panostaa suuresti, sillä se on avain pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja auttaa aloittavaa loppukäyttäjää harjoittelussaan.</i>
Ratkaisun esittäminen	<i>Kuntosalien näkökulmasta tarvekartoituksen merkitys on suuri ratkaisun esittämisessä. Ilman tarvekartoitusta ei voida tietää mitä loppukäyttäjälle tarjotaan.</i>	<i>Jos loppukäyttäjälle oli tarjottu kuntosalin palveluja testin pohjalta, kokivat he saavansa henkilökohtaista ja heille rakennettua palvelua. Jos testituloksia ei hyödynnetty, testi koettiin turhaksi</i>	<i>Ratkaisun esittämisen kannalta merkityksellisintä on hoitaa myyntiprosessin edellinen vaihe tarvekartoitus mahdollisimman hyvin. Tarpeeseen tulisi myös tarjota siihen sopivaa personoitua ratkaisua, jotta tarvekartoituksen ja käytettävän järjestelmän aspiration finderin hyöty ja merkitys korostuu.</i>
Vastaväitteet	<i>Suurin osa kuntosaleista tiedosti yleisimmät vastaväitteensä, mutta niihin reagoiminen ei ollut systemaattista. Tarvekartoituksen ja aspiration finderin merkitystä ei vastaväitteiden kohdalla mainittu.</i>		
Kaupanpäättäminen	<i>Kaupanpäättämiseen kuntosaleilla ei ole suoria malleja. Tarvekartoituksen merkitys kaupan onnistumisen kannalta nähtiin sitä tärkeämpänä mitä enemmän tarvekartoitukseen panostettiin.</i>		<i>Kaupanpäättämisen kannalta asiakkaan tarpeiden tunnistaminen on tärkeää. Mitä enemmän siihen panostetaan, sitä suurempi on sen vaikutus kaupan kloussaamiseen</i>
Asiakkuuden synty	<i>Kuntosalien näkökulmasta tärkeintä olla läsnä loppukäyttäjän harjoittelussa. Loppukäyttäjällä täytyy olla mahdollisuus saada tarvittavaa apua sitä tarvittaessa. Loppukäyttäjän tunteminen on erittäin tärkeää uusien asiakkuuksien kanssa</i>	<i>Harjoittelun alussa aspiration finderin kaltainen lähestyminen koettiin loppukäyttäjän silmissä mieleiseltä. Sen koettiin auttavan harjoittelun aloittamista ja määrittävän omia tarpeita.</i>	<i>Jotta kuntosalit saisivat muodostettua uusia jo hankituista asiakkuuksista pitkäaikaisia asiakkuuksia, tulisi heidän olla läsnä loppukäyttäjän harjoittelussa ja olla tietoisia asiakkuuden muuttuvista tarpeista.</i>
Asiakkuuden jalostuminen	<i>Kuntosalien näkökulmasta pidempiaikaisissa asiakassuhteissa tärkeintä on kiinnostus asiakkaan harjoitteluun. Tärkeää on myös lisäarvon luominen asiakkuudelle</i>	<i>Jos aspiration finderin käyttö oli loppukäyttäjän kohdalla säännöllistä loppukäyttäjä huomasi siitä itselleen kertyvän lisähyödyn. Satunnainen testin teko ei kerryttänyt asiakkuudelle lisäarvoa</i>	<i>Pidempiaikaisten asiakkuuksien kanssa kuntosalienkiinnostus asiakkaan harjoitteluun on tärkeää. Asiakkuudelle pitäisi pyrkiä luomaan lisäarvoa tarjoamalla erilaisia palveluita. Säännöllinen kiinnostus loppukäyttäjän muuttuviin tarpeisiin on erittäin tärkeää.</i>
Asiakkuuden loppuminen	<i>Kuntosalien näkökulmasta tärkeintä kiinnostus lopettamisen syihin ja kyseisen tiedon hyödyntäminen tulevaisuuden asiakkuuksissa.</i>		<i>Lopettavien asiakkuuksien kanssa kuntosalien näkökulmasta tärkeää on kiinnittää huomiota lopettamisen syihin ja hyödyntää niitä jo olemassaolevissa- ja tulevaisuuden asiakkaissa.</i>

## 8.1 Myyntiprosessi

Asiakkuuden tarpeiden tunnistaminen edesauttaa siis myyntiprosessissa etenemistä ja myynnin onnistumista lähes jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa. Loppukäyttäjän näkökulmasta se antaa vaikutelman kuntosalin aidosta kiinnostumisesta loppukäyttäjän harjoitteluun. Uusasiakashankinnassa eli prospektoinnissa Aspiration Finder on todettu toimivaksi tavaksi lähestyä mahdollista asiakasta. Se helpottaa asiakkaan kanssa tapahtuvaa ensikontaktia, ja toisaalta se antaa myös loppukäyttäjälle olon, että kuntosali on todella kiinnostunut hänen tarpeistaan. Niin kuin muissakin vaiheissa myyntiprosessia, prospektoinnissakin on tärkeää prosessien loppuun vienti, sillä ilman myöhempää yhteydenottoa Aspiration Finderilla tehty tarvekartoitus koetaan hyödyttömäksi. Tämä vastaa tutkielman alussa esiin tuotua teoriaa, jossa useampi lähde (Alanen, Mälkiä, Sell 2005, 71–77; Rubanovitsch, Aalto 2007, 42–49) mainitsi asiakastapaamisen ennakoivalmistautumisen tärkeyden. Ennen loppukäyttäjän kohtaamista saatavilla olevien tietojen selvittäminen loppukäyttäjistä nähtiin myös teoriaosiossa helpottavan ensikontaktia. Lisäksi teoria korosti, että kohdehenkilö tai yritys pyrkii löytämään yhteistyökumppanin, joka on ennen kaikkea uskollinen ja ottaa huomioon asiakkaansa tarpeet.

Ennen ensikontaktia luotu asiakasprofiili helpottaa siis asiakkaan kanssa tapahtuvaa ensimmäistä kohtaamista. Ensikontaktissa tärkeimpiä asioita on luoda loppukäyttäjälle positiivinen kuva kuntosalista ja siirtyä nopeasti myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen tarvekartoitukseen. Tarvekartoitukseen kuntosalien tulisikin panostaa suuresti, sillä sen merkitys myynnin kannalta kasvaa siihen käytettävien voimavarojen mukaan. Se on itsessään tekijä, joka nähdään vaikuttavan asiakassuhteiden keston. Se on myös hetki myyntiprosessissa, joka osoittaa loppukäyttäjälle kuntosalin todellisen kiinnostuksen loppukäyttäjän harjoitteluun.

Jotta Tarvekartoituksesta voidaan saada kuntosalille hyötyä, tulisi sen avulla saatuja tietoja loppukäyttäjistä hyödyntää myös ratkaisun esittämisessä. Tämä pätee myös Chitwoodin (1998, 170–171) teoriaan, jonka mukaan myyjän selvitettyä asiakkaan tämän hetkinen tilanne on hänellä mahdollisuus lähteä esittelemään loppukäyttäjälle juuri niitä hyötyjä ja ominaisuuksia, joiden uskoo herättävän asiakkaassa eniten kiinnostusta. Jos

kuntosali hyödyntää Aspiration Finderilla tehdyn tarvekartoituksen tuloksia loppukäyttäjän tarpeesta, loppukäyttäjä kokee saavansa hyötyä jo pelkästä testistä. Jos taas testituloksia ei hyödynnetä loppukäyttäjän harjoittelussa, järjestelmän hyöty jää loppukäyttäjältä kokematta.

Vastaväitteisiin reagoimisen ja asiakkuuksien tarpeiden tunnistamisen välistä vaikutusta ei tutkimuksessa suoranaisesti saatu selville. Toisaalta aktiivisimmin asiakkuuksien tarpeista kiinnostunut vastaaja ilmoitti, että hyvän tarvekartoituksen vähentävän vastaväitteitä lähes olemattomiin. Väite tukee Rachamin (2009, 123–125) teoriaa, jossa mainitaan tarvekartoituksen vaikuttavan myönteisesti vastaväitteiden määrään ja kehoitettiin keskittymään tarvekartoituksen valmiiden vastaväite-mallien sijaan.

Loppukäyttäjille tehtävä tarvekartoitus vaikuttaa myös positiivisesti kaupanpäättämiseen. Sen merkitys kasvaa suuremmaksi siihen käytetyn panostuksen mukaan. Mitä enemmän kuntosalit tarvekartoitukseen panostivat, sitä suurempi oli myös siitä koettu hyöty kaupanpäättämisen kannalta. Kaupanpäättämässä teoriaosiossa Masover (2009 98–101) ja Rackham (2009, 166) mainitsivatkin huolellisesti suoritettua myyntiprosessin helpottavan kaupanpäättöä niin, ettei valmiita kaupanpäättömalleja tarvita, vaan prosessi itse johtaa kaupanpäättöön.

## **8.2 Asiakkuuden hallinta**

Uusien asiakkuuksien kanssa korostuu läsnäolo loppukäyttäjän harjoitteluun. Helppous saada apua ja neuvoja on tärkeä osa uuden asiakkuuden hoitoa. Loppukäyttäjän muuttuvien tarpeiden kanssa ajan tasalla pysyminen on asiakkuuden alkuvaiheessa tärkeässä roolissa. Kuntosalilta se vaatii läsnäoloa ja aktiivista toimintaa uusien asiakkuuksien kanssa. Tämä vastaa myös alussa esitettyihin teorioihin jossa useampi lähde (Manfred, Bruhn 2003, 46–47; Dwyer, Schurr 1987, 39) korosti asiakkaan tiedon keruun merkitystä asiakkuuden alussa. Lisäksi Chitwoodin (1998, 253–259) mukaan kaupanteon jälkeen asiakkaaseen tulisi olla yhteydessä ja osoittaa läsnäolo myös kaupanteon jälkeen.

Kiinnostus asiakkaan muuttuviin tarpeisiin korostuu pidempiaikaisten asiakkuuksien kanssa. Tutkimuksesta voidaan havaita, että kiinnostus asiakkaan harjoitteluun ja muut-

tuviin tarpeisiin ei saisi laskea missään vaiheessa asiakkuuden elinkaarta. Pitkäaikaisille asiakkuuksille olisi tärkeää kehittää myös jotakin uutta ja yhteisöllisyyttä luovia tapah-  
tumia. Loppukäyttäjän kunkin hetken vaatimukset tulisi siis olla kuntosalin tiedossa. Kuntosalin täytyy olla kykenevä muuttumaan tarpeiden mukaan. Useampi lähde tutki-  
muksen teoriaosiossa (Mäntyneva 2001, 20–22, Manfred, Bruhn 2003, 46–47, Dwyer, Schurr 1987, 15–19 ) on tutkimuksen kanssa yhtä mieltä siitä, että pidempiaikaisille asi-  
akkuuksille tulee pystyä tarjoamaan heidän tarpeita vastaavaa tarjontaa ja lujittamaan näin asiakkuutta. Tämän nähtiin edesauttavan teoriassa asiakkuuden arvonnousua.

Kun asiakkuus loppuu, kiinnostus lopettamisen syihin korostuu. Ymmärrys siitä, minkä  
takia loppukäyttäjä lopettaa, antaa kuntosaleille tietoa, mihin suuntaan kuntosalin tulisi  
toimintaansa muuttaa. Jotta näihin asioihin voitaisiin tulevaisuudessa puuttua, asiakkaan  
tunteminen ja ymmärtäminen on näin ollen myös asiakkuuden lopettamisen hetkellä  
tärkeä asia. Tätä tukee myös Storbacka & Lehtisen (1997, 108–109) teoria, jonka mu-  
kaan loppuvissa asiakkuuksissa tärkeää olisi ymmärtää lopettamisen syitä ja tavat millä  
asiakkuus lopetetaan.

### **8.3 Yhteenveto**

Tarvekartoituksen merkitys onnistuneen myynnin kannalta on merkittävä. Ennen asi-  
akkaan ensimmäistä kohtaamista kuntosalilla tulisi kuntosalin pyrkiä mahdollisimman  
hyvin selvittämään asiakkaan harjoitteluun liittyviä faktoja. Tieto asiakkaan harjoittelun  
motiiveista auttaa kuntosalia kohtaamaan asiakkaansa, ja toisaalta se antaa myös positiiv-  
isen kuvan kuntosalin motiiveista tarjota asiakkaalle juuri hänelle sopivaa ratkaisua.  
Tarvekartoituksen merkitys kasvaa myyntiprosessissa sitä suuremmaksi mitä enemmän  
kuntosalit siihen panostavat. Näin ollen kiinnostus loppukäyttäjän harjoitteluun tulisi  
kuntosalien näkökulmasta olla yksi tärkeimmistä asioista. Toisaalta saatua tietoa loppu-  
käyttäjistä pitää pyrkiä hyödyntämään ratkaisun esittämisessä, jotta myös loppukäyttäjä  
kokee tarvekartoituksen tuoman hyödyn hänen harjoittelulleen.

Asiakkuuden hallinnan kannalta kiinnostus loppukäyttäjän muuttuviin tarpeisiin on  
pitkäaikaisten asiakassuhteiden kannalta tärkeää. Asiakkuuden alussa tulisi kuntosalin  
panostaa erityisesti loppukäyttäjän muuttuvien tarpeiden tiedostamiseen ja pyrkiä tu-

kemaan loppukäyttäjää, jotta harjoittelun aloitus olisi mahdollisimman vaivatonta asiakkaalle. Loppukäyttäjän muuttuviin tarpeisiin tulisi kuntosalien kiinnittää huomiota myös pitkäaikaisissa asiakkuuksissa. Jotta vanhemmat asiakkaat saataisiin pidettyä kuntosalin asiakkaana jatkossakin, tulisi kuntosalin pyrkiä kohdistamaan salin palvelun tarjontaa loppukäyttäjien muuttuviin tarpeisiin ja tarjota pidempiaikaisille asiakkuuksille asiakkuuden arvoa nostavia palveluita. Päättävistä asiakkuuksista kuntosalien tehtävänä tulisi lähinnä olla selvittää asiakkuuden päättymisen syitä, ja hyödyntää niitä tulevilla asiakkuuksissa.

Tutkimustulokset vastaavat pitkälti teoriassa esitettyjä näkemyksiä tarvekartoituksesta ja sen merkityksestä myynnille ja asiakkuuden hallinnalle. Tutkimuksen tavoitteena onkin osoittaa kuntosaleille mikä on tarvekartoituksen merkitys kuntosalialan myyntiin ja asiakkuuksien hallintaan.

Kokonaisuudessa voidaan sanoa, että tutkimustulokset kannustavat kuntosaleja panostamaan asiakkuuden tarpeiden selvittämiseen sekä hyödyntämään saatua tietoa asiakkuuksista. Ne ovat keskeinen osa niin myyntiprosessia kuin myös asiakkuuden hallintaa.

## Lähteet

- Alanen, V. & Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Anton, J. & Petouhoff, N. 2002. Customer relationship management. Pearson Education. New Jersey
- Bruhn, B. 2003. Relationship marketing: Management of customer relationships. Pearson education. Lontoo.
- Chitwood, R. 1996. Huipputasoin Myyntitaito. OY Rastor AB. Helsinki
- Dwyer, F.R. & Schurr, P, H. & Sejo, O. 1987. Developing buyer-seller relationships. April, 1987. Vol 51.
- Loppukäyttäjä 1. 15.9.2011. Henkilö 10. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija. Haastattelu. Puhelimitse suoritettu
- Loppukäyttäjä 2. 15.9.2011. Henkilö 11. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija. Haastattelu. Puhelimitse suoritettu
- Loppukäyttäjä 3. 15.9.2011. Henkilö 12. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija. Haastattelu. Puhelimitse suoritettu
- Loppukäyttäjä 4. 15.9.2011. Henkilö 13. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija. Haastattelu. Puhelimitse suoritettu
- Loppukäyttäjä 5. 15.9.2011. Henkilö 14. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija. Haastattelu. Puhelimitse suoritettu
- Loppukäyttäjä 6. 16.9.2011. Henkilö 15. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija. Haastattelu. Puhelimitse suoritettu



Loppukäyttäjä 7. 16.9.2011. Henkilö 16. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija.  
Haastattelu. Puhelimitse suoritettu

Loppukäyttäjä 8. 19.9.2011. Henkilö 17. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija.  
Haastattelu. Puhelimitse suoritettu

Loppukäyttäjä 9. 19.9.2011. Henkilö 18. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija.  
Haastattelu. Puhelimitse suoritettu

Loppukäyttäjä 10. 19.9.2011. Henkilö 19. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija.  
Haastattelu. Puhelimitse suoritettu

Loppukäyttäjä 11. 20.9.2011. Henkilö 20. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija.  
Haastattelu. Puhelimitse suoritettu

Loppukäyttäjä 12. 20.9.2011. Henkilö 21. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija.  
Haastattelu. Puhelimitse suoritettu

Loppukäyttäjä 13. 20.9.2011. Henkilö 22. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija.  
Haastattelu. Puhelimitse suoritettu

Loppukäyttäjä 14. 21.9.2011. Henkilö 23. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija.  
Haastattelu. Puhelimitse suoritettu

Loppukäyttäjä 15. 22.9.2011. Henkilö 24. Loppukäyttäjä & Henkilö 1. haastattelija.  
Haastattelu. Puhelimitse suoritettu

Kuntosali 1. 5.9.2011. Henkilö 2. Kuntosalinpitäjä & Henkilö 1. Haastattelija. Haastattelu. Nurmijärvi

Kuntosali 2. 6.9.2011. Henkilö 3. Kuntosalinpitäjä & Henkilö 1. Haastattelija. Haastattelu. Vihti

Kuntosali 3. 6.9.2011. Henkilö 4. Kuntosalinpitäjä & Henkilö 1. Haastattelija. Haastattelu. Puhelimitse suoritettu

Kuntosali 4. 6.9.2011. Henkilö 5. Kuntosalinpitäjä & Henkilö 1. Haastattelija. Haastattelu. Puhelimitse suoritettu

Kuntosali 5. 7.9.2011. Henkilö 6. Kuntosalinpitäjä & Henkilö 1. haastattelija. Haastattelu. Helsinki

Kuntosali 6. 7.9.2011. Henkilö 7. Kuntosalinpitäjä & Henkilö 1. Haastattelija. Haastattelu. Puhelimitse suoritettu

Kuntosali 7. 9.9.2011. Henkilö 8. Kuntosalinpitäjä & Henkilö 1. Haastattelija. Haastattelu. Klaukkala

Kuntosali 8. 9.9.2011. Henkilö 9. Kuntosalinpitäjä & Henkilö 1. Haastattelija. Haastattelu. Turenki

Masover, D. 2009. Mastering your sales process. David Masover.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. 1.painos. Wsoy. Helsinki.

Peelen, E. 2005. Customer relationship management. Pearson Education. Harlow.

Qicraft Finland markkinointimateriaali 2011

Qicraft Oy. Yritys. Luettavissa: <http://www.nwc.fi/fi/Yritys/>. Luettu 8.1.2012.

Qicraft Oy. Yritys. Luettavissa: <http://www.nwc.fi/fi/Yritys/Technogym2/>. Luettu 8.1.2012.

Racham, N. 1995. Spin selling. 11. painos. Mpg books. Cornwall.

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia Ratkaisujen myyntiin. 1. painos. Readme. Jyväskylä

Rothenberg, M. 2001. Sales connection telecourse study guide. 8.painos. Selling today: building quality partnerships. Prentice hall. New Jersey

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. 5.painos. Wsoy-pro. Helsinki.

Sarasvuo, J. & Jarla, P. 1998. Myynnin korkeajännitys. neljäs painos. Writer's house illuminati Oy. Juva

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Täydellinen asiakkuus Oy ja Wsoy. Porvoo.

Storbacka, K. & Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Kauppakaari OYJ. Helsinki.

Tanner, H. palvelujohtaja Qicraft Finland. - Lehto, A. Tutkimuksen tekijä. 17.8.2011.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue - Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Gummerus, Jyväskylä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Tammi. Helsinki.

Weitz, B. & Castleberry, S. & Tanner, J. 2009. Selling: Building partnerships. 7.painos. The Mcgraw-Hill companies. New york.

## **Liitteet**

Liite 1. Kuntosalien teemahaastattelu

### **Pohjustus kysymykset**

- Kuka on, mikä paikka
- kauanko töissä alalla
- kauanko järjestelmä ollut käytössä
- Kauanko kuntosali on ollut olemassa
- Minkä tyyppinen asiakaskunta

### **Teema 1. Myyntiprosessi**

1. Uusasiakashankinta
2. Ensikontakti
3. Tarpeen kartoittaminen
4. Palvelun tarjoaminen
5. Kaupanpäättäminen
6. Vastaväitteet
7. Tarvekartoituksen merkitys myynnille

8. Kuntosalin tämän hetkinen tilanne myynnin kannalta

## **Teema 2. Asiakkuuksien hallinta**

1. Asiakkuuden aloittaminen
2. Asiakkuuden jalostuminen
3. Asiakkuuden lopettaminen
4. Tarpeiden tunnistamisen merkitys asiakkuuden hallinnalle
5. Tämän hetkinen tilanne asiakkuuden hallinnan kannalta

## Liite 2. Teemahaastattelu loppukäyttäjille

### **Taustakysymykset:**

- missä treenaa?
- Onko profilointi tehty liikunnan aloittaessa vai jo harrastettaessa?
- Minkälaista liikuntaa?
- Minkälainen Liikkuja?

### **Teemat:**

1. Omat tuntemukset Aspiration Finderista. Miltä järjestelmän avulla tehty testi tuntui?
2. Järjestelmän tuomat hyödyt (Hyöty nyt ja tulevaisuudessa)
3. Järjestelmän tärkeys harrastuksen kannalta
4. Järjestelmän tuoma uusi tieto harjoittelulle (mitä opit?)
5. Testin tuoma muutos harjoitteluun?
6. Testituloksien hyödyntäminen Harjoittelijan kohdalla
7. Aspiration Finderin vaikutus kuntosalin asiakaslähtöisyyteen

